دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

# التوظيف بمهارة

## لتحقيق ميزة تنافسية

نقله إلى العربية

مروان سعد الدين

العبيكان
Obeikan

# التوظيف بمهارة

# سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافـس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.

- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.

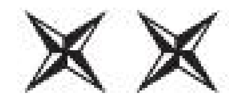
- أن تصبح قائداً فاعلاً.

- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.

- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.

- استبقاء أفضل موظفيك.

- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



RDM

دليل اغتنام الوقت

---

# التوظيف بمهارة

## لتحقيق ميزة تنافسية

نقله إلى العربية

مروان سعد الدين



Original Title

The Results-Driven Manager Series
HIRING SMART for Competitive Advantage



ISBN-10: 1-59139-972-6
ISBN-13: 978-159139-972-8



ISBN 4 - 001 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432هـ ـ 2011م

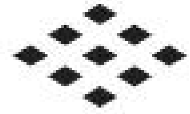
الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1431هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية./ مجموعة مؤلفين؛ مروان سعدالدين؛
- الرياض، 1431هـ
176ص؛ 14 × 21سم
ردمك: 4 - 001 - 503 - 603 - 978
1 - الموظفون والمستخدمون - تعيين     2 - التوظيف - امتحانات
أ. سعد الدين، مروان (مترجم)     ب. العنوان
ديوي: 350.16     رقم الإيداع: 2013 / 1431

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018 /4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595

# المحتويات



# مقدمة

مـا الإجـراء الأكـثر فاعليـة الـذي يمكـن أن تتخذه لضمـان نجاح شركتك؟ توظيف الأشخاص المناسبـين. عندما تختار أفضل المرشحين المحتملين ليكونوا أفراد فريقك، قادة في وحدتك أو قسمك، أو مستشارين سينضمون لفريقك مؤقتاً، تحصل على نتائج حاسمة لوحدتك وشركتك. بجمع قوة عاملة من الطراز الأول، ستمكّن شركتك من:

- تنفيذ إستراتيجية تنافسية عالية المستوى.
- تحقيق نمو جديد والحصول على حصة سوق من المنافسين.
- تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
- الاستفـادة مـن أفضليـة التغيـيرات في بيئة العمل، مثـل تقانات جديدة والاستجابة لرغبات المستهلكين.
- وضـع قادة جدد بسلاسـة في مواقعهم بعد استقالـة القدامى أو تكليفهم بوظائف أخرى.

الواضـح أن «التوظيف بمهارة» يمكن أن يمنح شركتك ميزة حاسمة على المنافسين – شيء يزداد أهمية في هذا العصر الذي يتميز بمنافسة

شديدة. علـى القدر نفسه من الأهمية، يمنحك ذلك سمعة بأنك مدير موهـوب ويدفع سيرتك المهنية إلى الأمام. إن انتقاء الموظفين المناسبين أمـرٌ في غاية الأهمية، لكنه أصبــح أيضاً أكثر صعوبة - بسبب تغييرات عميقة أصابت بيئة العمل.

## التوظيف بمهارة: أكثر أهمية -وصعوبة- من ذي قبل

علـى كل المستويات في شركة ما، كان «التوظيـف بمهارة» قد أصبح أكـثر أهمية وتعقيداً من ذي قبل، لأسباب عديـدة. أولاً، عصر المعرفة مستمـر: كانت الشركات معتـادةً التنافس استنـاداً إلى أصولها المادية (مصانعهـا، ومعدّاتها، ومواردها الملموسة الأخـرى)، إلا أنها تتنافس الآن استنـاداً إلى أصولهـا غير الماديـة - الأشخاص الذيـن توظفهم، والمهـارات والمعرفة التي يضعهـا هؤلاء الرجال والنســاء على الطاولة. لهـذا السبب ينبغي على مديري التوظيف أن يعرفوا بدقة القدرات التي يجـب أن يبحثوا عنهـا في المرشحين للوظيفة وكيـف يقوّمون كفاءاتهم بطرق جديدة.

ثانيـاً، كانــت ثقافـات العمل قد خضعــت لتحوّل كبـير. في شركات عديدة، كانـت هرمية القيادة -و- السيطرة قـد أفسحت المجال لفرق ديناميكيـة متداخلة وظيفيـاً ينبغي لأفرادها أن يؤثـروا في أشخاص لا يمتلكون سلطة رسمية عليهـم. تتطلب هذه التغييرات موظفين يبدعون بتعاونهـم واستفادتهم من مصادر غير رسمية للسلطة، يتمتعون بطاقة كبـيرة ويتبادلون أفكاراً مبتكرة تميّز فرق العمـل تلك. لهذا يجب على

الشركات أن تجذب مرشحين للعمل لا يمتلكون المهارات التقنية المطلوبة للوظيفة فقط، وإنما ميزات شخصية (يصعب إيجادها في أغلب الأحيان) تطوّر ثقافة التعاون أيضاً.

ثالثاً، تكوين قوة العمل يخضع لتغييرات أيضاً. للاستجابة بمرونة لظروف العمل التي تتغير باستمرار، ترفد شركات عديدة فريقها التقليدي بعاملين مؤقتين – بمن فيهم مستشارون. علاوة على ذلك، إضافة إلى الاتصال بمورّدي مواهب معروفين للعثور على عاملين، ومديرين، وإداريين، تتحرّى الشركات مصادر غير مستغلة سابقاً بحثاً عن موظفين – مثل أشخاص معوقين وعاملين خدموا معها مؤقتاً. يمنح توظيف عاملين مؤقتين وآخرين غير تقليديين الشركات أفضليات مهمة. لكن ذلك يتطلب أيضاً من المديرين إتقان مهارات جديدة لتقويم وانتقاء مثل هؤلاء الموظفين.

أخيراً، كانت الإنترنت قد فتحت قنوات جديدة مثيرة للاهتمام للعثور على موظفين جدد محتملين وغربلتهم. بالنسبة لمديري التوظيف، تعد تلك أنباءً طيبة في مجالات عديدة. مثلاً، زادت الشبكة الدولية على نحو كبير من مجموعة المرشحين التي يمكنك الاختيار منها. بأي حال، ينطوي العثور على مواهب وتوظيفها عبر الإنترنت على بعض التحدّيات أيضاً. لتوضيح ذلك، قد يركّز مديرٌ خطأً على مرشحين «إيجابيين» (أولئك الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات إعلانات طالبي العمل الإلكترونية) ويتجاهلون المجموعة الأكثر أهمية من المرشحين «السلبيين» (أولئك الموظفين المؤهلين جيداً الذين يعملون في أماكن أخرى).

تشــير كل تلــك التغيــيرات إلى ضرورة قيــام المديريــن بالتعامل مــع مسألة التوظيــف بعقلية جديــدة بالكامل -مــن تحديد مؤهلات العمــل بطــرق جديدة ووضــع آليــة جديــدة للمقابــلات، إلى انتقاء أفــراد يختلفون عنهم بالشخصيــة ويستخدمــون الإنترنت على نحو إستراتيجــي. وحدها، تفرض كل من هــذه التغييرات تحدّيات صعبة وقاسية- خاصة عندما يشعر مدير اليوم بأنه مدفون تحت جبال من المسؤوليــات الأخرى. ضع هذه التغييرات كلهــا معاً، وسيكون مفهوماً أن تشعر بأن لا حول لك ولا قوة!

يقدم هذا الكتاب إرشادات وإستراتيجيات مقنعة لاجتياز التضاريس الوعــرة التي تمثّلها عمليــة التوظيف اليوم. مقسّمــة إلى أربعة أجزاء، تعالــج الموضوعات المنتقاة التحدّيات الرئيســة للتوظيف المذكورة آنفاً. إليك لمحة عمّا ستكتشفه عندما تقرأ صفحات هذا الكتاب.

## شحذ مهاراتك في إجراء المقابلات

ولّت الأيام التي كان مديــرو التوظيف يسألون فيها المرشحين: «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟» أو «ما أهم نقاط قوتك وضعفك؟». اليــوم، تحتــاج إلى مقاربــة جديــدة تماماً -قبــل، وفي أثنــاء، وبعد كل مقابلــة توظيف- للحصول على المعلومات المناسبة من أولئك المرشحين المحتملين الذين يجلسون أمامك في مكتبك.

يفتتــح الكاتب في مجــال الإدارة بيــير مورنيل هــذا القسم بمقالته «كيــف تضع عــبء التوظيف على كاهــل المرشح». وفقــاً لمورنيل، يمكن

لمديرين مشغولين اختصار الوقت الذي يقضونه في أثناء مقابلات العمل بتحضير، وإجراء، وتحليل كل مقابلة بطريقة أفضل.

خلال مرحلة التحضير، مثلاً، اطلب من المرشح تقديم رسالة مع سيرته/سيرتها الذاتية أو أن يزور موقع شركتك الإلكتروني ويكتب ملحوظاته/ملحوظاتها. ثم استخدم الرسالة أو الملحوظات لتقويم مهارات اتصال الشخص الكتابية. عند إجراء المقابلة معه، اطرح على المرشح أسئلة مثل «ما أهم شيء تقدّمه إلى أي شركة؟»، «ما الأشياء التي تحبها وتكرهها في عملك الحالي؟» و«متى فشلت، وكيف تعاملت مع التجربة؟». كلّف المرشح بأداء مهمة صغيرة محددة بعد إجراء المقابلة لاكتشاف المزيد من المعلومات عن مهاراته/مهاراتها.

في «إجراء مقابلة عمل رائعة»، يعرض الكاتب في مجال الإدارة مايكل هاترسلي توصيات إضافية. مثلاً، احذر من الإجابات «المعروفة» عن أسئلة المقابلات التقليدية التي يعدّها كثير من المرشحين. ضع أسئلة جديدة لا يستطيع طالبو العمل تحضير إجابات سابقة عنها. ابحث أيضاً عن «مكامن خلل» عند تفقّد المراجع - نبرة صوت مترددة، أو دهشة من ترشيح طالب العمل لتلك الوظيفة. إضافة إلى ذلك، ركّز على سجل عمل المرشح، اسأل نفسك ما إذا كان الشخص يتمتع بالتجربة، والمهارات، والمعرفة التقنية التي كنت قد حدّدت أنها أساسية للعمل؟ خلال المقابلة، سيطر على الموقف بأن تطرح أنت -وليس المرشح- كل الأسئلة. استمع أكثر مما تتكلم، وأظهر الشك في مرشح لامع يتمتع بكل الميزات المحتملة المطلوبة.

في «إجـراء مقابلـة اختبـار لتطوير عمليـة التوظيـف»، تنقل خبيرة التطوير المؤسساتي والمدرّبة التنفيذية ميليسا رافوني التركيز من عملية المقابلـة إلى إستراتيجيات لتقويم مهارات عمل المرشحين. خلال مقابلة الاختبار، تقوم بـ «وصف سيناريو يوضح مشكلة عمل قد يواجهها المرشح في وظيفته». مثلاً، «اسأل المرشح عن الإستراتيجية التي قد يستخدمها/ تستخدمهـا لتطوير عمـل جديد» في صناعتك، أو اعرضـ مشكلة تتعلق بإطـلاق منتـج جديد أو إنقاذ عمـل يتراجع. خلال المقابلـة، «يُتوقع أن يطرح المرشح سلسلة من الأسئلة ويقدّم أخيراً حلاً للمشكلة».

تتميز مقابلات الاختبار بفوائد عدة: تسمح لك باكتشاف كيف يعمل ذهن طالـب العمل دون تحضير سابق ومعرفة طريقة تفكيره/تفكيرها الإستراتيجـي، قدرته على التحليل، ومهاراتـه في التواصل. تمنح أيضاً المرشحين فهماً أفضل للعمل الذي يتقدمون إليه.

كمـا أنت بحاجـة لتشجيـع الأشخاص الذيـن تقابلهـم على كشف معلومـات أساسيـة عن أنفسهـم، كذلك ينبغـي لك أن تُـبرز قدراتك الإداريـة في أثناء مقابلة العمل. بالقيام بذلك، تساعد المرشح للوظيفة علـى تحليل التوافق المحتمل و«كيميـاء» العلاقات الشخصية التي يجب أن يتوقعها في أثناء تعامله/تعاملها معك. إذا لم يسألك مرشح عن مثل تلك القضايا خلال المقابلة، فاعثر على طريقة لتشرحها بنفسك.

يوضـح «مقابلـة مشرفين محتملين مـع ريتش ويلنـز» (نائب رئيس ديفيلوبمنت دايمنشـز Development Dimensions الدولية) معلومات محددة يجـب تقديمها لطالبي العمل. مثلاً، اشـرح كيف تساعد في أن

تحقّق التقارير المباشــرة أهدافها المهنية وقدّم أمثلة عن التقنيات التي تستخدمهــا لتشجيع تعاون أفضل ضمن فريقــك. خلال المقابلة، أظهر اهتمامــاً واحتراماً كبيرين بالمرشح بالنظر في عينيه مباشرة، والإجابة على أسئلته، والإصغاء له بعناية.

فهــم ما لا ينبغــي طرحه في أثناء مقابلة عمل أمــرٌ مهم مثل معرفة مــا يجب أن تسألــه. لماذا؟ بعضــ الأسئلة بصراحة غــير قانونية، وقد تعرّض شركتك للمساءلة عن طريق دعاوى تتدرج من التمييز الجنسي، والعرقــي، والعمري إلى التمييز على أساس الدين والسلامة الجسدية. تحدّد مقالة «لا تطرح هذه الأسئلة! كيف تتفادى خرق القانون في مقابلة عمل» أســوأ تسعة أسئلة يمكن أن تطرحها خــلال مقابلة. تتضمن «كم عمــرك؟»، «هــل أنت متزوج؟»، «مــا الأعياد الدينية التــي تلتزم بها؟»، مالغتك الأم؟، «هل تم اعتقالك من قبل؟» و«هل تعاني أي إعاقات؟».

أفضــل طريقة لتفادي طرح الأسئلة الخطأ هــي أن تطلب من إدارة المــوارد البشرية أو القسم القانوني تزويــدك بإرشادات لإجراء المقابلة وأن تفهم قوانين مكافحة التمييز المحلية والاتحادية.

## تقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل

كمــا يوضــح الكاتب في مجــال الإدارة ديفيد ستوفــر في «الانسجام الثقــافي: لماذا توظيــف أشخاص جيدين لم يعد جيــداً بما يكفي»، اتسع تعريــف مــا يعــدّ «انسجاماً مثاليــاً» في مرشــح للعمل إلى خــارج نطاق الصفــات والمهــارات المذكورة في الســيرة الذاتية التقليديــة. على نحو

متزايد، ينبغي أن يأخـذ مديرو التوظيف في الحسبان أيضاً خصائص «أقل ظهوراً» يمكن أن تشير إلى قدرة المرشح على الاندماج مع قسمه أو التوافق مع ثقافة الشركة.

يحـثّ السيـد ستوفر المديريـن على تقـويم «انسجام قيـم» المرشحين المحتملين إضافة إلى انسجام قدراتهم -و- مسؤولياتهم التقليدية مع ثقافة الشركة. مثلاً، إذا كانت قدرة شركتك على تطبيق إستراتيجياتها المبتكرة تتعلـق بالانفتاح علـى أفكار جديدة، بغض النظر عمّـن يقدّمها، ينبغي أن تكـون لدى الشخص الذي تقوم بتوظيفه تلك القيمة نفسها. يوصي ستوفر أيضـاً بتوضيح أنماط السلوك الأساسية التي ينبغي أن يجسدها موظفوك لدعـم إستراتيجية الشركة - سواء كانت اللطف مع العملاء، أو الاشتراك في المعلومات، أو الاستجابة بمرونة لتحدّيات جديدة.

كيف تقدّر انسجام المرشحين المحتملين مع ثقافة الشركة؟ يمكن أن تساعـد اختبارات في ذلك، كما يشرح الكاتـب في مجال الإدارة إدوارد بريـوت في «اختبارات الشخصيـة في التوظيف: كيف تقوم بها على نحو صحيح». وفقاً لبريوت، يمكن أن تضمن بعض الإرشادات حصولك على أفضل المعلومـات بواسطة اختبارات. مثلاً، قبل وضـع أسئلة الاختبار، حدّد القيم وأنماط السلوك التي توضّح ثقافة الشركة بدقة. طوّر معياراً واضحـاً جداً للسلوك المثـالي. فكّر في توظيف طبيـب نفسي استشاري لتحديـد ما إذا كان الاختبار الذي يجـول في ذهنك يمكن أن يستهدف المهـارات التي تبحث عنها. إضافـة إلى ذلك، لا تعتمد على الاختبارات وحدهـا. اجعل نتائج الاختبار «واحـدة من ثلاث قوائم كرسي، في حين

أن [القائمتين] الأخريين همـا المقابلة وسجلّ عمل المرشح». انتبه أيضاً للقوانين التي تقيّد محتوى اختبارات ما قبل التوظيف – مثل أسئلة عن الميـول الجنسية والمعتقدات الدينية. أخيراً، تثبّت أن كل أسئلة الاختبار تتضمـن «قياساً مستقبلياً»، أي إنها تقيس بدقة الصفات التي تهتم بها وتتوقع السلوك في الوظيفة المحددة.

إحـدى الخصائص الثقافية التي تختبرها العديد من الشركات هي الـذكاء العاطفي. يُعرّف بأنـه اختبار للمهـارات الاجتماعية، يمكن أن يشـكل الـذكاء العاطفي من 15 إلى 45% من نسبـة نجاح الشخص في العمـل، وفقاً لخـبراء وردت آراؤهـم في مقالة «التوظيـف (العاطفي) بمهـارة». تتضمن هذه المجموعـة توصيات باستخـدام اختبار معروف هو معـدل الذكاء-العاطفـي. أداة للتقويم الذاتي، يمكـن أن يساعدك اختبار معدل الذكاء-العاطفي علـى تقويم أسلوب المرشحين المحتملين في التعامـل مع الضغط الـذي سيتعرضون له، وقدرتهـم على التكيّف، وقـدرات اجتماعية أخرى. تقوم معظم الشركات بإجراء ذلك الاختبار بعـد أن يكون المرشح قد اجتاز المقابلة الأولى مع مدير التوظيف وممثل عن إدارة الموارد البشرية. قد تشير النتائج إلى بعض إمكانيات مهارات الذكاء العاطفي للمرشح التي تتطلب تدقيقاً إضافياً.

لكنـك لست بحاجـة إلى اختبار لتقويم الـذكاء العاطفي، كما يقول بعض الخبراء. إذا كان الاختبار يبدو صعباً للغاية، فقم بإجراء «مقابلة تقويم سلوك» بدلاً من ذلك. مثلاً، اطلب من مرشحة أن تصف لك وقتاً شعـرت فيه بالإحباط من شخص لم يفهـم فكرتها. استمع إلى طريقة

فهمهــا لـرد فعل آخريــن يسيئون فهمها. هل يمكنها إبقــاء توترات بيئة العمل ضمن إطار مناسب؟

لتوظيـف أشخاص يمكنهـم أن يحققـوا أفضل انسجـام ثقافي مع قسمـك أو شركتك، قد تحتاج إلى انتقـاء شخص يتمتع بمزاج مختلف تماماً عنك. ذلك هو موضوع مقالة الكاتبة ليز سمبسون «أيها المديرون: للقيـام بعمليـة توظيف جيـدة، ألقوا نظـرة جيدة على الداخـل». وفقاً لسمبســون: «المديرون الذيـن يحبون (مثلي فقـط) يوظّفون مرشحين يـكادون يكونـون نسخاً طبـق الأصل عـن أنفسهم، وهـم يحكمون على أنفسهم بالفشل».

يتطلـب جمع الخليط المناسـب من الشخصيـات في فريقك معرفة بقدراتـك الذاتيـة. اطلب من زملاء تثق بهـم أن يساعدوك على تقويم نقاط ضعفك، وقوتك وأسلوبك الشخصي على نحو واقعي. اسأل نفسك ما الصفات الثقافية الضرورية (مثل القدرة على حل نزاع بأسلوب مثمر أو إمكانية تقديم أفكار مبتكرة جديدة) التي لا تتوافر في فريقك ويمكن للموظفـين الجـدد أن يتحلّوا بها. طوّر أيضـاً إستراتيجيات للتعامل مع خلافـات مؤكدة تظهـر عندما يعمل أشخاص ذوو أمزجة مختلفة معاً – مثل وضع قواعد متفق عليها لنقاش أفكار في أثناء الاجتماعات.

عنـد جمـع أفراد لهـم أمزجة مختلفـة لتكوين فريق مثـالي، يضم العديـد من المديرين موظفين يتمتعـون بخلفية إدارية قوية. وفقاً لمحرر الأعمـال كيرستن ساندبـيرغ في «دروس في (سمتـك المميزة): نصائح لإدارة المواهـب»، غالباً مـا يمنح الأشخاص الذيـن يتمتعون بخلفية في

مجـال الأعمـال شغفاً فريداً وذهنيـة «إمساك الثور مـن قرنيه» للعمل الذي يقومون به – صفتان يمكن أن تقدّما فوائد مهمة لفريقك.

لكـن بعض الحذر مطلوب أيضاً. مثـلاً، ابحث عن إثبات على قدرة حقيقيـة، وليس مجرد حالات نجاح معزولـة، في خلفية المرشح المهنية. وتحقّـق أن الشخصـ يتوافق مع المواقـف وأنماط السلـوك التي تحدّد ثقافـة الشركة. مثلاً، «إذا كان شخص مـا ثائراً بطبعه، يمكن تشبيهه ببيـتر فوندا أكثر من بيتر بان، ويرى نفسه مطواعاً وليس صعب المنال، عندهـا سيكون انتمـاؤه إلى هارلي–دافيدسون أسهل مـن انتمائه إلى والت ديزني».

## تكوين مجموعة المواهب المناسبة

للاستفـادة من القوة العاملة في قسمـك أو شركتك، ينبغي أن تقوم بتكويـن مجموعة المواهـب المناسبة – سواء كنت تبحـث عن القائد، أو المستشـار المناسـب فقط، أو عن موظف جديد مـن مصدر كنت غافلاً عنـه فيما سبق. تركّـز الاختيارات الثلاثة الأولى من هـذا القسم على إيجـاد وتطوير قـادة استثنائيين. في «هل تعرف مـا تنطوي عليه طرق عمـل قيادتك؟»، يشرح الكاتب في مجـال الإدارة ستيفن نيلسن طريقة تحقيـق ذهنيـة قيادة–تطوير لضمـان إمداد يمكن الاعتمـاد عليه من المواهب الداخلية.

نقطـة أساسية: «عندما تقوم بتقويم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تتحقـق إن كان الشخصـ مؤهـلاً للوظيفـة (أ). ينبغي أن تحدّد

أيضاً إن كان يستطيع الارتقاء لتولي مسؤوليات المنصب (ب)». ثم ينبغي أن تميّز أحد موظفيك الحاليين أو المرشحين للعمل والذي يستطيع تولي العمل (أ). نقطة أخرى: «اشرح بالتفصيل احتياجات القيادة من كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قيّم كيف تتجاوب مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات. مع انقضاء أشهر السنة، قيّم نتائج القيادة كلما جرى تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة آخر جديد».

لتقويم إمكانيات القيادة لدى مرشح داخلي أو خارجي، قدّر أيضاً ما إذا كان قد اكتسب «دروس الخبرة» المناسبة. يتطرق المستشار سكوت أنطوني وأستاذ الإدارة كلايتون كريستنسن لهذا الموضوع في «ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟». وفقاً لهذين المؤلفين، يبالغ كثير من مديري التوظيف في التشديد على تجربة الصناعة في أثناء تقويم قادة جدد محتملين. النتيجة؟ يلجأ الموظف الجديد إلى حلول الصناعة الشائعة بدلاً من ابتكار أفكار وإستراتيجيات جديدة.

بدلاً من المعرفة بالصناعة، ابحث عن الخبرة في حل التحدّيات الفريدة التي يواجهها قسمك أو شركتك. مثلاً، وظّفت شركة ليفي شتراوس مديراً كان يعمل لدى أحد صانعي زيوت المحركات لمساعدتها في البدء ببيع منتجات جينز لـ: وول مارت Wal-Mart– تغيير رئيس في إستراتيجيتها. لم يكن المدير على دراية كبيرة بالعمل المنوط به. لكنه

في موقعه السابق كان قد عالج تحدّيات تتعلق بالعمل مع ول - مارت. لهذا، نقل معه تجربة قيّمة إلى ليفي شتراوس.

إضافة إلى تجارب محدّدة في حل المشكلات، ينبغي أن يعرف قادة اليوم كيف يديرون مجموعة كبيرة من المواهب بينهم عمّال مؤقتون، ومستشارون، وفرق افتراضية. تقدّم مقالة «حرب المواهب الإدارية» اقتراحات للعثور على مثل هؤلاء المديرين. قد يكون أفضل ما تقوم به هو عدم استخدام عملية التوظيف الرسمية في شركتك. بدلاً من ذلك، قم بإجراء عمليات بحث واسعة خارج نطاق العدد الصغير من المصادر التقليدية (مثل الشركات أو الصناعة نفسها). ابحث عن أشخاص يتمتعون بخلفيات ثقافية مختلفة، ويأتون من صناعات أو دول مختلفة. ولا تنتظر طالبي العمل الإيجابيين حتى يعثروا عليك - في سوق عمل شديد التنافس، ينبغي لك أن تقوم بالبحث. أخيراً، كن مستعداً لتعديل سياساتك في مجال التعويضات، إذا كان ذلك ضرورياً، لجذب مديرين يستطيعون تقديم أداء استثنائي من قوة عمل تتغير باستمرار.

تتعلق إستراتيجيات إدارة قوة العمل في العديد من الشركات بتوظيف مستشارين لزيادة فريقها التقليدي. إذا كان ذلك وصفاً ملائماً لشركتك، ينبغي لك أن تشحذ قدرتك على انتقاء ومراقبة مستشارين في قسمك. في «كيف تختار -وتعمل مع- مستشارين»، ينصح الكاتب في مجال الإدارة توم رودنهاوزر بتوظيف مستشارين عندما يكون لديك فهم واضح لهدف المشروع، فشركتك تدعم تماماً عمل المستشار،

والموعد النهائي لذلك الارتباط محدد بدقة، ويمكن لشركتك أن تقدّم دعماً متواصلاً للمشروع بعد انتهائه.

يشرح رودنهاوزر أيضاً طريقة للعثور على المستشار المناسب – بما في ذلك استخدام شركات دليل مثل دن وبرادستريت Dun & Bradstreet – وتقويم إمكانيات المرشحين لتنفيذ ذلك المشروع. هناك أسئلة بالغة الأهمية ينبغي طرحها على المرشحين (إضافة إلى «كم أجرك؟») تتضمن: «ما أنواع المهام التي قمت بتأديتها، ويمكن أن تنطبق على مشكلتنا الحالية؟»، «كيف تفهم المشكلة التي نحاول حلّها؟» و«هل تضمن نتيجة عملك؟».

إضافة إلى توظيف مستشارين، تتصل شركات عدّة بمصادر لموظفين جيدين كانت تغفلها سابقاً. في «أزمة توظيف؟ إليك منظومة عمل منسية»، يشارك ويليام هارغيز الابن تجاربه في توظيف أشخاص يعانون إعاقات. المدير العام لشركة غسيل صناعية، استفاد هارغيز من التخفيضات الاتحادية على الضرائب التي تحصل عليها شركات إذا عمل لديها شخص يعاني إعاقة 400 ساعة. يقول: «بفضل الخفض الضريبي، استطعت حتماً توظيف شخصين براتب واحد». بمواءمة مسؤوليات ومعدّات العمل مع قدرات موظفين معوقين، كانت الشركة قد خفّفت الهدر ووفّرت آلاف الدولارات كل شهر. إضافة إلى ذلك، الموظفون المعوقون «لا يتأخرون أبداً» و«يعملون بجد» – صفتان كانت قد رفعتا المعنويات في الشركة وعزّزتا استقرار قوتها العاملة.

## الاستخدام الذكي للإنترنت

للعثور على الموظفين المناسبين، لديك إستراتيجيات تقليدية عدّة تحت تصرفك - تتضمن الاستعانة بمؤسسات متخصصة، ونشر إعلانات عمل في الصحف والمجلات، والطلب من موظفين لديك ترشيح أشخاص يعرفونهم. تعدّ الإنترنت أداة أخرى يمكن عبرها نشر إعلان عن فرص عمل وجذب مرشحين مهتمين بها. لكن بالرغم من أن التوظيف الإلكتروني يمكن أن يزيد على نحو كبير من عدد مرشحيك، إلا أنه ينطوي أيضاً على تحدّيات.

في «توظيف إلكتروني؟ افعل ذلك كما ينبغي»، ستجد معلومات عن الاستفادة بأفضل طريقة ممكنة من مواقع التوظيف الإلكترونية. مثلاً، استخدام الإنترنت للعثور على مرشحين «سلبيين» - عمّال على درجة عالية من التأهيل، ويشعرون بسعادة كبيرة في وظائفهم التي يشغلونها. يعدّ هؤلاء مجموعة عمل أكبر وأكثر جذباً من المرشحين «الإيجابيين»، الذين يضعون سيرهم الذاتية على لوحات إعلانات إلكترونية. للعثور على مرشحين غير نشيطين، كوّن فريقاً متخصصاً لإنجاز تلك المهمة. اجعلهم يقومون بدراسات ديمغرافية عن صفات الأشخاص الذين ترغب في توظيفهم. بعد الحصول على البيانات، يمكنهم رؤية مواقع الإنترنت الخاصة بطالبي العمل المليئة بمرشحين مناسبين.

في «العثور على مواهب عبر الإنترنت»، تقدّم الكاتبة باتريشا نكاشي نصيحة إضافية. مثلاً، استخدم موقع شركتك الإلكتروني ليس لعرض

فرص العمل فقط وإنما «لتسويق» عملك لموظفين محتملين وقبول طلبات توظيف أيضاً. تثبّت أن الموقع سهل الاستخدام: تسمح إحدى الشركات للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء طلب إلكتروني أو بإلحاق سيرة ذاتية إلكترونية جاهزة بالطلب. أيضاً، فكّر في استكشاف طرق غير تقليدية للتوظيف عبر الإنترنت. مثلاً، تصفّح يوزنت Usenet – مجموعة من لوحات الإعلانات الإلكترونية– لتحديد منتديات مرتبطة بالخبرات التي تبحث عنها. قد يكون المشاركون في النقاش مرشحين جيدين أو ربما يعرفون أشخاصاً جيدين يوصون بهم.

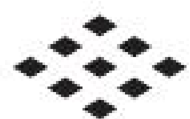
سيصبح «التوظيف بمهارة» أكثر صعوبة في العقود القادمة؛ لأن سرعة التغيير في عالم الأعمال تتسارع بثبات. لكن ذلك لا يعني أنك لا تستطيع شحذ مهارات التوظيف لديك باستمرار. بالفعل، ستكون بحاجة إلى شحذ تلك القدرات بانتظام كلما تقدّمت في تلك المهنة. بعد أن تكون قد قرأت فصول هذا الكتاب، اطرح على نفسك هذه الأسئلة:

- «ما السمات التي ينبغي أن يطولها التغيير في مقاربتي لمقابلة مرشحي العمل؟ كيف يمكنني تحضير وإجراء مقابلات على نحو أفضل، وما الأسئلة التي ينبغي أن أطرحها؟».
- ما الخصائص الثقافية الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها معظم أفراد فريقي للمساعدة في تحقيق نجاح الشركة؟ كيف يمكنني وضع معايير لتلك الخصائص في موظفين جدد محتملين؟».

- ما مجموعات الكفاءات المنسية التي يمكنني أخذها في الحسبان في بحثي عن موظفين موهوبين؟ كيف يمكنني انتقاء المستشارين المناسبين لفريقي؟ وكيف يمكنني تنمية «نقاط قوة» القيادة في قسمي؟».

- كيف يمكنني الاستفادة على نحو أفضل من الإنترنت لجذب، وغربلة، وتوظيف طالبي عمل من الطراز الأول؟

بطرح مثل هذه الأسئلة بانتظام، يمكن أن يصبح لديك تدفق مستمر من الأفكار للتوظيف بمهارة. سيشكرك فريقك -وشركتك- على ذلك.



# شحذ مهاراتك
# في إجراء المقابلات

تتضمن مقابلة المرشحين لعمل ما هو أكثر من مجرد الاجتماع بهم. يجب أن تستخدم مقاربة جديدة بالكامل -قبل، وفي أثناء، وبعد كل مقابلة- للحصول على أهم المعلومات من هؤلاء المرشحين المحتملين الذين يجلسون أمامك في مكتبك.

تعرض الفصول التي تلي هذا تقنيات قوية لشحذ مهاراتك في إجراء المقابلات. مثلاً، ابدأ اختبار مهارات اتصال المرشح سابقاً، بالطلب إليه أن يزور موقع شركتك الإلكتروني ويسجّل ملحوظاته. في أثناء المقابلة، قدّم سيناريو مشكلة لطالب العمل -تأخر إطلاق منتج، مثلاً- واسأله عن الطريقة التي سيتعامل بها مع الأمر. سينتابك شعور عن مهارات حل المشكلات لديه. بعد المقابلة، كلّف المرشح بمهمة صغيرة للحصول على معلومات أكثر عن قدراته.

كما ستكتشف، سيكون ضرورياً أيضاً تقديم معلومات عنك في أثناء مقابلة العمل -مثل طريقتك في جعل التقارير المباشرة تساعد في تطوير سيرهم المهنية. ومن المهم فهم الأسئلة التي ينبغي الابتعاد عنها- لتفادي تعريض شركتك لدعاوى مكافحة تمييز.

# كيف تضع عبء التوظيف على كاهل المرشح؟

## مقابلة مع بيير مورنيل

كانت المرحلة الأولى من حياة عالم النفس بيير مورنيل المهنية تتضمن التدريس، وتقديم استشارات لأفراد، وأزواج، وعائلات، وتأليف كتب عن العلاقات في غرفة النوم. ابتداءً من 1982، على أي حال، بدأ يركّز على قاعة الاجتماعات، وتقديم استشارات لشركات ومنظمات غير ربحية عن التوظيف، والتقويم التنفيذي، وإدارة التغيير. كان أول عميد جامعي ينضم إلى منظمة رؤساء شباب، ومحاضر في كليتي إدارة الأعمال في هارفارد وستانفورد. تكلم مع مجلة أبديت Management Update المتخصصة في الإدارة في هارفارد عن كتابه، التوظيف بمهارة!

**هل توظيف الأشخاص المناسبين أكثر أهمية الآن من ذي قبل؟**

لا أعرف. لكن آرثر روك، الذي ساعد في تأسيس إنتل Intel، تيلدين Teledyne، وآبل Apple، يقول: إنه ينبغي الاستثمار في الأشخاص وليس الأفكار. هذا ضروري جداً، لكن الناس ينسون ذلك، أو يظنون أنه أمر

غير مهم – وهو ليس كذلك. أظن أنه سر صغير نوعاً ما: كان الجميع يعرفون دائماً أن مستقبل شركة ما مرتبط بموظفيها، وأن الشركة ستنحدر في نهاية المطاف إذا لم يكن هؤلاء جيدين، لكن قلّة من الناس تتكلم بهذا الشأن.

**يدعو كتابك على نحو جوهري إلى تخصيص المزيد من الوقت لقرارات التوظيف. أليس معظم المديرين مشغولين للغاية أصلاً؟**

ينبغي أن يخصص المديرون مزيداً من الوقت أساساً -وأنواعاً مختلفة من الوقت- لقضايا التوظيف. لكن الهدف النهائي هو وضع أنظمة توفّر على الشركة وقتاً ومالاً. إذا طلبت من شركة وضع مخطط بياني لنظام توظيفها، ستبدو النتيجة في أغلب الأحيان مثل رسم روب غولدبيرغ. ينبغي أن يتم تسهيل الأمر، وهذا لا يعني أن يكون مفرطاً في السهولة: إنها قضية العمل ضمن تعقيدات، وتحديد ما يجدي نفعاً وما لا ينفع لشركتك.

مثلاً، قدّمت استشارات لهيئة الغولف الأمريكية للمساعدة في تصميم نظام لتوظيف مديرين عامين. كانت النتيجة النهائية رسماً بيانياً (جدولاً) من صفحة واحدة، وكان يبدو سهلاً، لكن إنجازه استغرق ستة شهور. وقوبل بمقاومة متوقعة. بالرغم من ذلك، لا يمكن أن أقول لك كم وفّر من وقت ومال لتلك المنظمة.

**يصف التوظيف بمهارة!** نوعاً مختلفاً من أنظمة التوظيف، الذي يولي عناية كبيرة لسلوك الأشخاص وليس لكلماتهم، ولا يشدّد على

المقابلـة، وإنما على سجل عمل المرشـح. الهدف هو رفع عبء التوظيف الكبـير -الذي يشبه وحشاً كبيراً- عـن كاهل المدير ووضعه على كتفي طالب العمل.

**ماذا تعني بذلك؟**

يكـره كثـير من المديريـن إجـراء مقابـلات؛ لأن لديهم كثـيراً من الأعمـال التي يجب عليهم إنجازها. لكن هنـاك إستراتيجيات يمكنك استخدامها، تبدأ من مرحلة ما قبل المقابلة، لنقل العبء - ذلك الوحش الكبـير- إلى المرشـح. اطلب تقديم رسالة مع السـيرة الذاتية بوصفها وسيلة لتقويم مهارات اتصال المرشح الكتابية. طلبت يونايتد إليكتريك كونترولز United Electric Controls من مرشحين لأعمال يدوية تقويم مخططـات آلات قدّمتها الشركـة. (النتيجة؟ لم يُعـد خمسون في المئة منهـم الطلبات!). أو، قـد تطلب من مرشحين زيـارة أحد متاجرك أو مواقعك الإلكترونية وتزويدك بملحوظاتهم.

**أي اقتراحات أخرى لمرحلة ما قبل المقابلة؟**

حسناً، أولاً أظن أنه سيكون مناسباً غربلة طلبات العمل هاتفياً مدة خمسـ دقائق. بالطبع، ينبغي أن يقـوم أسرع شخص بديهة في الشركة بعمليـة الغربلة تلـك. إذا لم يكـن الشخص الذي يقوم بذلـك مناسباً للعمـل، فستذهـب كل الجهود سـدى. ينبغي أن يتمتـع الموظفون الذين يقومون بعملية الغربلة الهاتفية بقدرات كبيرة. بالرغم من ذلك، سيتم

خداعهم أحيانـاً؛ لأن هناك أشخاصاً يبـدون رائعين في مقابلة هاتفية - يتكلمون بوضـوح، وإيجاز، ويقدمون معلومات شاملـة، ويبدون أيضاً أفضـل في السيرة الذاتية. لكن عندما يدخلـون الغرفة، تدرك أنك قد اقترفـت خطأً. ذلك شائـع جداً. لهذا أقترح إجـراء مقابلة مبدئية، أو تمهيديـة، تطلب فيها من مرشحـين محدّدين المجيء مـدة 20 دقيقة، خاصة إذا كانوا من السكان المحليين.

**الانتقال إلى مرحلة المقابلة...**

يشعر كثير من المديريـن بضغط هائل لطرح كل الأسئلة الصحيحة - مثـل «ما نقاط قوتك وضعفـك؟»، أو «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟». النتيجة هي مقابلة مملة جداً. بدلاً من ذلك، ينبغي للمديرين أن يطلبوا من المرشح أن يتكلم عن شيء مهم عنده أو عندها أو إحضار بعض عينات العمل معه. اطرح ستة أو سبعة أسئلة جيدة (يقدّم الكتاب 53 مثالاً).

مثـلاً، «كيف ستبـذّر أموالي؟» وهو في الحقيقة يعنـي «أين اقترفت أخطـاء في الماضي، وأين يمكن أن ترتكب أخطـاء في المستقبل؟». أعطِ أسئلتـك المكتوبة للمرشح، قائلاً: «إليك خمسة أمور أهتم بها. سأصغي إليك في أثناء الـ 20 دقيقة الآتية ولن أقاطعك، لهذا خذ وقتك». يخفف هذا بعض الضغط الذي يشعر به المدير على كاهله. يتفادى بذلك أيضاً المشكلـة الأكثر شيوعاً في المقابلات: يتكلم الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة كثيراً.

**هل هناك أي أسرار لتصبح مستمعاً أكثر مهارة؟**

أظـن أنـه من المفيـد أن تسجل ملحوظـات. لكن الأكـثر أهمية من ذلـك هـو أن 95% من الناس الذيـن أعمل معهم يقولـون: إنهم يقعون في حـب مرشحـة للعمل حتى قبل أن تجلس أمامهـم؛ ويبدؤون التسويق للشركة قبل أن تبدأ المرشحة بالتكلم. إذا كنت واقعاً تحت ضغط شديد لتتحـدث عن الشركـة، فأمسك لسانـك: تمالك نفسك حتـى الدقائق الخمس الأخيرة من المقابلة.

مدهش لي كيف ينتهـز معظم الناس فرصة التكلم. عندما تصغي، أظـن أن الأمور المهمة ستنكشف من تلقـاء نفسها. مثلاً، غالباً ما أقوم بإجـراء مقابلات مع طالبي عمـل رائعين، أشخاص مثاليـين أكاديمياً ومهنياً. أسأل نفسي: «ماذا يوجد على الطرف الآخر من تلك المظاهر؟ ما العيوب في حياة هؤلاء الأشخاص؟ ما نقاط ضعفهم، وكيف يتعاملون مع الضغط؟» لأن ذلك سيظهر لا محالة في العمل.

**أليس ساذجـاً أن تتوقـع جواباً صريحاً عـن سؤال: «كيف ستبـذّر أموال الشركة؟». أليست المواربة هي الطريق المباشر إلى الحقيقة؟**

أهـم جزء في المقابلة هـو العلاقة التي تبنيها. لا تبـدأ بقول: «كيف ستبـذّر أموال الشركة؟». أحاول أيضـاً أن أفكّر في الطريقة التي يجيب بها المرء وليس في الإجابة نفسها - الصدق بدلاً من الكلمات. أتذكر أن إحـدى المرشحات المثاليـات ردّت على سؤالي عن نقـاط ضعفها وكيف تتعامـل مع الضغط بالقـول: «تلك أسئلة وجيهة جـداً، وينبغي أن أفكّر فيهـا جيداً، لأنك محـق تماماً في التركيز عليهـا». لم تجب عن أسئلتي

مباشـرة، لكنهـا فكّرت فيها، وكانـت تعرف أننا أصبنـا كبد الحقيقة، ونقلت إلينا ذلك.

**المرشح سيكون هنا بعد 20 دقيقة - ماذا يجب أن أسأله؟**

إليك فيما يأتي أسئلة مقابلة مع مندوب مبيعات. تذكّر دائماً أن الأسئلة ينبغي أن تتعلق بالعمل إلا إن استهلّ المرشح موضوعاً مختلفاً.

- ما أهم شيء تقدّمه لأي شركة؟
- كيـف تتعامـل مع ضغط العمـل أو الاختلاف؟ مـا الدلائل التي أصبحت تدرك أنها تشير إلى أنك تتعرض لضغط كبير؟
- ما الكتب، الأفلام، المواقع الإلكترونية المفضلة لديك؟
- سمّ ثلاثة أشياء تحبها وثلاثة لا تحبها في عملك الحالي.
- أيـن فشلت مـن قبل؟ تكلم عـن الظروف وكيـف تعاملت معها وتعلّمت من التجربة؟
- ممن تطلب المساعدة عندما تريد اتخاذ قرارات؟

**تقنيات**

- اطـرح ثلاثة أسئلة في وقت واحد. تثبّـت إن كان المرشح يتذكر الأسئلة دون إعادة طرحها.
- اطـرح رأيين متناقضين في وقت باكر مـن المقابلة. ثم انظر إن كان المرشح يتفق مع كلا الرأيين في أثناء المقابلة.
- اسأل: «كيف ستبذّر أموالي؟» (السؤال في الحقيقة يعني «أين اقترفت أخطاء في الماضي، وأين يمكن أن ترتكب أخطاء في المستقبل؟»).

**ربما أكون قاسياً في النقد، لكن أليس من النادر أن يتخلى المرشحون عن حذرهم بمنتهى السهولة؟**

أتفق معك في هذا. المرشحون اليوم منظمون جيداً، ولهذا لا أعير كبير اهتمام للمقابلة نفسها. تعرف في المقابلة إن كان هناك انجذاب للمرشح وكيف يبلي شخص ما في المقابلة؛ مثلاً، يمكن لمحتال أن يخدعني دائماً. كان قد خدعني، في أثناء عملي بوصفي عالم نفس، محامون وأطباء مدمنون على الكحول والممنوعات، والذين كانوا مقنعين جداً لدرجة أنهم لم يكونوا يعرفون متى يكذبون.

إضافة إلى ذلك، مرشحو اليوم مستعدون تماماً لعشراتٍ من أسئلة المقابلات الأكثر شيوعاً. ولهذا يحتل 5% إلى 10% من المرشحين، الذين يجيبون بصدق وشفافية، مكانة عالية في تقويمي. إنها مثل نفحة هواء منعش: يدخل المرشح فجأة في حالة معينة ذات مغزى لم تكن ممكنة عندما كان يرد بأجوبة جاهزة على أسئلة معروفة.

**لماذا لا تؤمن بالمقابلات التي يتعرض فيها المرشح للضغط؟**

الضغط يضع أسواراً. قد يكون الأمر مناسباً إذا كنت تقابل مدرباً لفريق كرة قدم، أو محامي جنايات، أو مفاوضاً عمّالياً، لأن الضغط سيكون جزءاً من العمل. لكن هدف معظم المقابلات هو تحطيم الأسوار، لهذا لماذا نضغط على الشخص؟

من ناحية أخرى، يجب أن ينتابك إحساس بالطريقة التي يقوم بها شخص ما بأداء عمله في مواقف حقيقية. الأمر يتعلق دائماً بسؤال

مــا المشكلات التي ستظهر، وليس إذا كانت هناك مشكلات ستظهر. إذا لم تكــن قد اكتشفت مشكلة بمرشــح، فسيكون قد فاتك شيء ما. لهــذا اسأل دائماً ما المشـكلات التي يمكن أن تقــع، لأنها عندما تقع -ســواء في أثناء ستة أسابيع أو ستة شهــور- يفضّل أن تكون مستعداً للتعامل معها.

تقول حكمة مورنيل: «أفضل توقع للسلوك المستقبلي يأتي من السلوك الماضي». الوقــت المناسب لاكتشاف المشكلات المحددة التي تأتي مع أي مرشــح هو مرحلة ما بعد المقابلــة، عندما تتصل بمراجع لتعرف المزيد عــن الأداء الســابــق (بالرغـم مــن الصعوبــات المتوارثة في مجتمعنا الذي يميل إلى النزاع). أيضاً، تكليف المرشح بمهمة بعد إجراء المقابلة -حتــى شيء ثانوي مثــل مكالمة هاتفية لمتابعة عمل مــا- يمكن أن يكون مفيــداً. بحلــول نهاية عملية يقوم بهــا المرشحون بكتابــة رسالة أو أداء مهمــة قبل المقابلة، تــولّ معظم الــكلام، اهتم ببعض قضايــا المتابعة، وستنجــح بالتأكيد في غربلة أولئك المرشحين الذين لا يمتلكون الحوافز الكافية أو لا يستطيعون تقديم أداء مقنع.

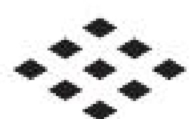
**ألا تتم مبالغة تقدير الشغف بالعمل هذه الأيام؟**

كانــت أمينة ســري تعمل لدى قاضٍ في محكمة اتحاديــة في إحدى المقاطعــات. كان المرشحــون لعمــل كاتــب المحكمة الأفضــل والألمع من خريجي خيرة مدارس الحقوق في البلاد. تكلم عدد من المرشحين معها قبل مقابلاتهم، لكنهم تجاهلوها بعد ذلك عندما خرجوا من اجتماعهم

مـع القاضي. لم يحصـل هؤلاء المرشحون على العمـل؛ لأن أمينة السر كانـت شخصية محورية. لم يكـن الأمر يتعلق بالشغـف بالعمل -كانت القدرة على العمل في بيئة فريق مهمة لعمل كاتب المحكمة مثل المهارات والتمكّـن من الكتابة. رفع تجاهل أمينة السـر راية حمراء كبيرة. فيما يتعلـق ببعض الوظائف، هناك قضايا أكـثر أهمية من الشغف بالعمل- في المحررين، أو الحرفيين، أو المبرمجين. لهذا الشغف جزء واحد فقط من أحجية تتكون من 200 قطعة تكوّن التوظيف.

## قراءات إضافية

*Hiring Smart! How to Predict Winners and Losers in the Incredibly Expensive People-Reading Game* by Pierre Mornell (1998, Ten Speed Press)



# إجراء مقابلة عمل رائعة

**مايكل هاترسلي**

كان قد تم نشر عدداً من الكتب المفيدة عمّا ينبغي قوله في أثناء مقابلة عمل، لكن لم يكن هناك اهتمام كبير بما يجب على الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة فعله. في شركات كبيرة لديها أقسام لشؤون الموظفين أو يمكنها الحصول بسهولة على موظفين جدد، غالباً ما يجد المديرون التنفيذيون أنفسهم في نهاية العملية، يختارون تلقائياً من بين مرشحين أو ثلاثة يُعرضون عليهم. نظراً لأن اختيار التقارير المباشرة الصحيحة قد يكون ضرورياً لكفاءة أي شركة، ولمسيرة المدير المهنية، يمكن أن يكون هذا النوع من السلبية خطأ كبيراً. ينبغي أن يقوم المديرون بدور أكثر فاعلية في عملية التوظيف، ابتداءً من فهم القواعد المهمة في إجراء مقابلة عمل مثمرة.

## التحضير للمقابلة

أولاً، افهم طبيعة وهدف المقابلة. هل هذه مقابلة مجاملة – مثلاً، تلك التي تجتمع فيها بمرشح داخلي بالرغم من أنك تعتقد سلفاً أنه

غير مناسب للوظيفة؟ (ينبغي أن تبقى مثل تلك المقابلات بالحدّ الأدنى بالرغم من أنها تكون، أحياناً، ضرورية). كقاعدة عامة، ينبغي أن تكون صريحاً قدر المستطاع مع طالب العمل بشأن موقعه. كن مستعداً لوصف واجبات العمل ومعيار الانتقاء، وشرح عملية التوظيف، وتحديد الموعد النهائي لاتخاذ القرار.

وضّح التدريب قبلاً. هل يتضمن محادثة مدة ساعة أو جولة في المنشأة، أو غذاء، واجتماعات مع آخرين؟ ينبغي أن يكون كل ذلك واضحاً للمرشح قبل أن يصل.

كن متحفّظاً بشأن إستراتيجيات طالبي العمل المحتملة. المرشح الجيد يأتي عادة مستعداً -تدريباً، وخبرة، وقراءة- لإدارة المقابلة وفقاً لشروطه. تحدّد كثير من الكتب «أفضل» الإجابات عن أسئلة غالباً ما يتم طرحها أو توضّح استراتيجيات مقابلة مخصصة لإثارة إعجاب مدير المستقبل. ينبغي أن يكون مدير المستقبل على دراية بهذه الأمور ليتعرفها - ويواجهها أحياناً، من أجل أن تكون المقابلة مثمرة. تبرز بعض الصفات العامة في الكتب المخصصة لطالبي العمل: ينبغي أن يفرض المرشحون سيطرتهم على الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة بطرح أسئلة. ينبغي أن تكون في أذهانهم تلك الإجابات المعدّة سلفاً عن أسئلة شائعة. وينبغي أن يقوموا بإجراء بحث عن الشركة، والعمل، والشخص الذي سيقابلهم.

فيما يخص الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، ينبغي أن تعرف أكبر قدر من المعلومات عن المرشح قبل المقابلة. قد يعني هذا أنه بعد

تخفيض عدد المرشحين، تتصل بالمراجع قبل، وليس بعد، أن تكون قد قرّرت المرشح الذي ستقابله. غالباً، يستخدم المديرون المراجع لتثبيت قرار يكونون قد اتخذوه سابقاً.

**لا ينبغي توظيف أي مرشح فقط لأنه يجيد مهارات مقابلة العمل.**

إذا اتصلت بالمراجع مقدماً، كن مستعداً لظهور رايات حمراء. لن يعبر هؤلاء عن شكوك حقيقية؛ بالمحصلة، لأن المرشح هو من اختارهم أصلاً. لهذا ابحث عن إشارات أكثر دقة: نبرة صوت متحفّظة، دهش من ترشيح طالب العمل لهذه الوظيفة، الافتقار إلى التأييد أو الحماسة من رب عمل المرشح السابق.

ينبغي أن يعرف الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة، بكل وضوح أيضاً، ما الذي يبحث عنه. في إجراء المقابلة Interviewing. دليل (كتاب) صدر برعاية مجلة ناشونال بزنس إيمبلويمنت National Business Employment. تقول آرلين إس. هيرش للمرشحين لعمل: إن أرباب العمل يبحثون عادة عن الصفات الآتية:

- إظهار الاستعداد للانسجام في بيئة العمل.
- أن يكون محبوباً.
- يمتلك المهارات للقيام بالعمل.

- أن يكون مستعداً للعمل بجد لتحقيق أهداف الشركة.
- جعل صاحب العمل يبدو جيداً.

في مقابـلات عمل قوية Power Interviews يقول نيل يغر و لي هوو للمرشحين: إنهما يظنان أن الأشخاص الذين يديرون المقابلة يبحثون عن:

- مثابرة وحماسة.
- مهارات اتصال.
- سجل نجاح.
- عملية تفكير منطقية.
- نضوج.
- تخطيط وتنظيم.
- قدرة على تحمّل الضغط.

يقدم كلا الكتابين إستراتيجيات محددة لعرض هذه الصفات عبر مزيـج من القدرة الذاتية على التطور، والمعرفة بإستراتيجيات المقابلة، وانتقـاء الوظائـف المناسبـة للتقـدم إليهـا. لكنـك كأي شخص يقوم بإجـراء المقابلة، قـد ترغب في أن تكون متشككاً قليـلاً في مرشح يتمتع بـكل الخصائص الجيدة. لا ينبغي أن يتم توظيف أي مرشح فقط؛ لأنه يجيد مهارات مقابلة العمل؛ أي، حُسن الأداء في جولة واحدة.

بالفعل، ينبغي أن يدفع نشر نصائح جيدة لمرشحي العمل بالشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة للتركيز على نحو أكبر من ذي قبل على سجل عمـل المرشـح. يمكن أن يثبت مرشـح تظن أنه غير مناسـب للعمل أنه أفضــل من أي شخص آخـر. يثير ذلك أسئلة يجب على الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أن يطرحها على نفسه قبل إجراء المقابلة:

- مـا مزيج المهـارات الشخصيـة والمعرفة التقنيـة المطلوب للقيام بهذا العمل؟
- إلى أي حد ستكون علاقة العمل مع هذا الشخص وثيقة؟ هل لدي الوقت لتدريبه؟
- هل من يشغل الموقع المحدد يمثّل الشركة، سواء داخلياً أم خارجياً؟
- إلى متى أريد أن يستمر هذا الشخص في هذا العمل؟ ما توقعاته، وهل يمكنني تقديم فرصة له للارتقاء في المهنة؟
- ما العواقب إذا فشل هذا الشخص أو أصبحت مطالبه كثيرة؟
- مـع من سيعمل هـذا الشخص، وكيـف سأؤلف بينهـم في عملية التوظيف؟

أخـيراً، ينبغي أن يكون الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة قد فكّر في عرض العمل ملياً ليعرف النطاق الذي يمكـن أن يتحرك فيه فيما يخص التعويض والمسؤوليات. أحياناً، في أثناء إجراء المقابلة، يكتشف

مديـر أن أحـد المرشحـين يتمتع بمهـارات لم يكن حتى هـو يعرف أنه بحاجة إليها. إلى أي حد عملية التوظيف مرنة؟

## إجراء المقابلة

في البدايـة، ينبغـي أن توضّح أن تلك ستكـون مناقشة بين نظيرين. هنـاك استثناءات لهذه القاعدة، إذا كان المرشـح مؤهلاً تأهيلاً كبيراً للعمل، وستكون بحاجة إليه بقدر حاجته إليك. تذكّر العوامل التي يمكن أن تكّـون هذه الرسالة الصامتة: الموقع في الغرفة، لغة الجسد، عبارات ونـبرة تحيتـك. إن الجلوس على المسـتوى نفسه في كرسيـين متماثلين يمكـن أن يوحي بجوٍ من الألفة يجعل المرشح يشعر بالراحة، ويساعدك على تعرّفه عليه على نحو أسرع.

افهم كيف يدافع المرشحون للعمل عن مؤهلاتهم. على نطاق واسع، تنقسـم تلـك الحجج إلى ثـلاث فئـات: (1) الهوية: «تتناسـب خلفيتي تناسبـاً ممتـازاً مع هذا العمـل»؛ (2) القياس: «يمكننـي الاستفادة من خبرتي السابقـة ومهاراتي في هذا العمـل»؛ (3) الاهتمام: «بالرغم من أننـي نظريـاً قد لا أبدو مؤهـلاً كما ينبغـي، إلا أن هذا مـا كنت أريده دائمـاً». قد تكون أي من هذه الحجـج حاضرة، ويمكن أن نضيف حجة رابعـة: «كنـت قد نجحت في كل عمل توليته». لكـن تحديد المقاربة التي يعتمدهـا طالب العمل قـد يساعدك في إجراء مقابلـة تكشف لك أكثر مما ترغب في معرفته.

تذكّـر أن طالبي العمل الذيـن يتمتعون بالخـبرة سيفعلون ويقولون كل ما يظنـون أنه مطلوب للحصول على العمـل. عندما يتم توظيفهم،

سيعرف الأذكياء منهم أنهم يتمتعون بأفضلية، وسيحاولون غالباً إعادة توصيف العمل بما يتناسب معهم، أو يلقون بلائمة أي فشل على الافتقار للتدريب والدعم.

احرص على عدم تقديم أي توقعات غير واقعية. بغض النظر عمّا تقوله عن العمل في المقابلة، يسمع الناس دائماً ما يرغبون في سماعه. سيتذكرون دائماً الأجزاء من توصيف العمل التي تفيدهم، ويقلّلون من أهمية الأجزاء التي قد تقف نقاط ضعفهم عائقاً في سبيل تحقيقها. عندما يتسلمون مهام عملهم، وبأكبر عزم في العالم، قد يعارضون أي اقتراح بأنهم هم، وليس النظام أو المدير، مسؤولون عن أي فشل في الأداء.

ينبغي أن يحتفظ مدير التوظيف بسيطرته على سير المقابلة. هذا يعني، عموماً، البدء ببعض الدعابات وإنشاء نوع من العلاقة، وتوضيح التوقعات التي تحيط بالعمل، والانتقال إلى الأسئلة المتوقعة، ثم إخراج المرشح عن الخط الذي كان قد رسمه لنفسه، وتركه أخيراً مع فكرة واضحة عن موقعه. ستكون لدى المرشح، فيما يتعلق بهذا الجزء، تصوّره الخاص لسير الأمور في ذهنه - يبدأ بحديث قصير، ينتقل إلى التوافق بين الوظيفة وطالب العمل، وفي النهاية إنهاء المقابلة. لنأخذ النقاش من وجهة نظره:

حديث قصير: إذا لم يكن هناك شيء غير اعتيادي يحصل، فإن ذكر حالة الجو لا تنفع أياً من الطرفين. سيجد طالب العمل الذكي أرضية مشتركة أكثر وضوحاً، ويعبر، مثلاً، عن اهتمامه وحُسن اطلاعه على

عمل الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أو خبرة مشتركة معه. انتبه لمهمة المرشح الصغيرة تلك: هل يُظهر اهتماماً شديداً بمجال معين أم أنه يقدّم شكاوى وأعذاراً؟ يمكن أن يوحي حديثك عن اهتمامات طالب العمل بأن الشركة ستكون مكاناً جذّاباً ومريحاً له.

التوافق: بهذا الصدد، تقع على من يقوم بإجراء المقابلة مسؤولية توضيح أي أسئلة بشأن طبيعة المنصب، ثم منح المرشح فرصة تقديم اقتراح. السماح للمرشح بتولي زمام الأمور لبعض الوقت يمكن أن يكشف كثيراً مما يدور في داخله: هل يفهم العمل؟ هل هو متحمس جداً للعمل أم أنه يتظاهر بذلك؟ هل لديه فهم واقعي لمنصبه المحتمل في هيكلية الشركة، أم أن تقديراته مبالغ فيها؟ هل هو مستعد لأن يتعلم؟

يمكن أن يدفع الإصغاء الجيد الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة إلى طرح أسئلة أخرى، قد يؤدي بعضها إلى إخراج طالب العمل عن الخط الذي رسمه لنفسه: في هذا الموقع، ستكون أقل استقلالية مما كنت عليه في عملك السابق، كيف ستتعامل مع ذلك؟ هل يلبي راتب والتزامات هذه الوظيفة احتياجاتك؟ لديك بالتأكيد عدد من المهارات التي نبحث عنها، لكن كيف تخطط للاندماج بسرعة فيما يبدو، بالمحصلة، أنه مجال مختلف جداً؟ ما شعورك بشأن تقديم تقارير إلى -أو الإشراف على- شخص يشغل منصبك نفسه في شركة أخرى؟ ما العلاقات الخاصة -الموارد أو العملاء المحتملون- التي ستفيدنا بها، وستميّزك عن طالبي عمل آخرين؟

إنهــاء المقابلة: عند هذه المرحلة، سيتوقع المرشح أن يعرف شيئاً عن موقعــه. سيتوقع أن يطلب منه الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة طرح أسئلــة أخرى عن العمــل؛ وتتضمن غالباً الفوائــد، وفرص اقتطاع وقت خاص على نحو مــرن، وإمكانيات الترقية. عندما يعطي الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة إشارة النهاية، ينبغي أن ينتبه إلى أن طالب العمل قد فهم الأمر وأنهى اللقاء بلباقة. سيكون لذلك غالباً تأثير كبير على قدرة الموظف المستقبلية في إدارة الوقت والاستجابة لإشارات اجتماعية.

في أثناء كل ذلك، كن صريحاً بشأن فرص المنصب وقيوده. يتضمن ذلك السمــاح للمرشح بمعرفة الطريقة التي سيتم تقويمه بها. احرص على أن تصله تلك الرسائل.

ينبغي أن يعرف الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة أيضاً الأشياء التي لا يمكن السـؤال عنها. قائمة الأسئلة المحظورة ليست لك وحدك، لأن هناك قوانــين، اتحادية ومحلية، بشأن ما هو خارج الحدود. إذا لم تكــن تعرف القوانين في تشريعات بلدك، فتوثّق من الاطلاع عليها سلفاً مــع شخص في الموارد البشرية. عموماً، المبدأ الأساسي هو الابتعاد عن موضوعــات مثيرة للجدل أو شخصية، إلا إذا أثارها طالب العمل. ليس من شأنك الاستفسار عــن معتقداته السياسية، أو الدينية، أو العرقية، أو الجنسيــة. هناك أسئلة حسّاسة جداً مــن الناحية القانونية تتضمن حالة المرشح الطبية، إصابته بإعاقة بدنية، اتخاذه إجراءات قانونية أو إدارية سابقاً بحق أرباب عمله، تعرّضه للطرد، احتياجه لطلبات تأمين خاصة، أو إن كان لديه سجل جنائي.

**لا تستبعد بسرعة مرشحاً يبدو «مؤهلاً أكثر من اللازم».**

أحيانـاً، خاصـة إذا لم تشعر بوجـود «انسجام»، فقـد تختار وصف ثقافـة شركتك. «نحن شركة يؤدي فيها التسلسل الهرمي دوراً كبيراً» أو «يمكن لأي شخص هنا دخول مكتب الرئيس في أي وقت». عادة، سيتكلم المرشـح عن ظـروف شخصية؛ ليتثبـت أن عمله يمكـن أن يتوافق معها («والدتـي مريضة، وقـد أكون بحاجة إلى أخذ إجـازة غير متوقعة؟»). اشكـره على صراحته، وأخـبره إذا كان ممكنـاً أن يتوافق عمله مع مثل تلك الظروف.

تفـادى أيضاً أسئلة عامة جـداً سيجد المرشح صعوبة كبيرة في الرد عليهـا. «أخبرني عن نفسك» لن تقود علـى الأرجح إلى أي شيء مثمر. بدلاً من ذلك، انتقِ خصائص من سيرة المرشح الذاتية، واطلب منه أن يشـرح كيف يمكـن أن تتوافق مع العمـل. أو إذا لاحظت مدة طويلة من البطالة، فقد تسأل: «ماذا كنت تفعل منذ آخر وظيفة لك؟». قد تتراوح الإجابـات من التدبير المنزلي إلى العمل على مشروعات شخصية، وقد تقـود تلك إلى طرح أسئلة مثيرة للاهتمـام. لا تفترض أنه بسبب عدم ثبات المرشـح في عمل مدة طويلة فإنه غير مناسب لوظيفة يتعرض من يقـوم بها لضغوط كبيرة. ولا تضغط كثيراً لمعرفة سبب عدم بحث ذلك الشخـص عـن عمل في تلك المـدة. بالرغم مـن أنه لا ضير مـن سؤال

المرشــح عن السبب الذي يدفعه للبحث عن عمل جديد، إلا أنه من غير المناسب عادة سؤاله عن الوظائف الأخرى التي يسعى خلفها.

في كل هــذا، ليكــن دليلك قاعــدة أنك تحاول إجــراء حديث، وليس الدخول في مبارزة كلامية.

## تقويم المقابلة

غالبــاً، المرشــح الذي يتربع علــى القمة بجاذبيتــه الشخصية ليس الأفضــل للعمــل. يمكــن أن يحــدث ذلك لعدد مــن الأسبــاب الطبيعية والبشريــة: قد تحب الشخص، تذهلك مؤهلاتــه، أو حتى تتأثر تعاطفاً مع وضعه الشخصي. قد تؤدي أي من هذه العوامل دوراً شرعياً في قرار التوظيــف. لكن قبل أن تقــدم أي عرض، خذ بعض الوقت لتتخلص من تأثــير الشخصية، وتتوثــق من تطابق المرشح الأفضل مــع القائمة التي قمت بإعدادها بادئ الأمر.

حــاول أن تحدّد ما إذا كان الشخص سيشعر بالسعادة في الوظيفة. على نحو متزايد في سوق اليــوم، يتم إقصاء مرشحين؛ لأنهم «مؤهلون أكثر من اللازم». لكن إذا كنت تظن أن طالب العمل يفهم الموقف، فقد لا تكــون تلك عقبة أمام التوظيف؛ وفي الواقــع، قد تخسر مسهماً عالي القيمة. لا ينبغي أن يخاف المدير الجيد من فكرة توظيف مرؤوس مؤهل تأهيــلاً عالياً إلا إذا كان سجلــه الوظيفي يُظهر أنه ليس سهل الانقياد. علــى العكــس، قــد يكون مرشــح يبدو غير مؤهــل كما ينبغــي على قدر المسؤولية إذا كان لديه حماسة وطموح كافيان.

عنـد إجراء مقارنة بـين موظف من الشركة ومرشـح من خارجها، تذكّـر أن الموظـف أكثر قدرة على تحقيـق النجاح لأن أهـل البلد أدرى بشعابهـا. يستطيع المرشح من خارج الشركة نقل مهارات ووجهات نظر جديـدة إلى الشركة. بالنظر إلى الموقع المفترض، ينبغي أن تسأل: أي مزيج من تلك القدرات مهم أكثر؟

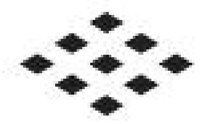
وبالطبـع، تكلـم مـع آخريـن في شركتك كانـوا قد قابلـوا المرشح. سيساعدك هؤلاء في التغلب على أي نزعات سلبية قد تظهر نتيجة عدم انجذابـك الشخصـي للمرشحين للعمـل. على المستوى نفسـه، أخيراً، ينبغي أن تعير اهتماماً لمشاعرك، لكن بتنظيم مقابلات ممتازة، يمكن أن تجعل ذلك في حدوده الدنيا قدر الإمكان.

## قراءات إضافية

*Best Answers to the 201 Most Frequently Asked Interview Questions* by Matthew J. DeLuca (1997, McGraw-Hill)

*Interviewing* by Arlene S. Hirsch (1996, Wiley)

*Power Interviews* by Neil Yeager and Lee Hough (1990, Wiley)



# إجراء مقابلة اختبار لتطوير عملية التوظيف

**ميليسا رافوني**

مــا أكبر عقبة أمام تنمية عملــك؟ عندما طرحت على مديرين هذا السؤال، كانت الإجابة في تسع مرات من أصل عشرة «العثور على موظفين جيديــن». إنها مشكلة حقيقة، خاصة في هــذه الأيام التي تبلغ بها نسبة البطالة 4%. تريد توظيف أشخاص يعملون بأسرع وقت ممكن – لكنك تريــد أيضاً أن يكونوا أشخاصاً مناسبــين. ينبغي أن توازن بين الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة والحاجة إلى الدقة في عملية اتخاذك للقرار. إحــدى الأدوات المفيدة التي يتم إغفالهــا غالباً لتطوير عملية التوظيف هي تقنية معروفة باسم مقابلة الاختبار.

يصــف الأشخاصــ الذين يقومــون بإجراء المقابلــة سيناريو يوضح مشكلة عمل قد يواجهها المرشح في وظيفته. ثم، في أثناء المقابلة، يُتوقع مــن المرشح أن يطرح سلسلة مــن الأسئلة، ويقدم في نهاية المطاف حلاً للمشكلــة. إذا كنــت الشخص الذي يقــوم بإجراء المقابلــة، مثلاً، فقد

تصـف صناعـة وتسـأل المرشح عـن الإستراتيجية التـي سيستخدمها لتطوير عمل جديد في هذا السوق.

كانت شركات استشارات إستراتيجية تلجأ إلى مقابلة الاختبار منذ سنـوات. مع دخول مكنزي McKinsey وجيمنـي Gemini للاستشارات مجـال الأعمـال، كانـت قـد أدخلت هـذه التقنيـة معهمـا. فريتو-لي Frito-Lay، جونسـون وجونسـون Johnson & Johnson، كرافت Kraft، مايكروسوفـت Microsoft، وديل Dell بـين الشركات التي تستخدم هذه التقنية، وهي تنتشر الآن إلى صناعات تقليدية مثل تجارة التجزئة. تقول جينفـير جويس، مديرة المشروعات في قسم التخطيط الإستراتيجي في ستابلس Staples: «تسمح لنا مقابلة الاختبار برؤية كيف يتعامل مرشح مـع سؤال إستراتيجي، ويقدم حلولاً محتملة... تحدّد بدقة أيضاً أولئك الذين يستطيعون رؤية الصورة الكبيرة».

تقليديـاً، كانـت مقابلة الاختبار قد ركّزت علـى امتحان قدرات حل المشـكلات. يقـوّم الأشخاص الذين يقومون بإجـراء المقابلة إطار عمل المرشحـين في التصدي لعـلاج مشكلة، ومنطقهم، وخيـارات أسئلتهم. يقـول ستيفن إتشـ. جورج، مدير الإنتـاج في مكنيـل McNeil للرعاية الصحيـة، وهي قسم مـن جونسون وجونسـون: «تتضمن الحالات التي استخدمهـا عادة إما إطـلاق منتج أو إنقاذ عمـل يتراجع. مثلاً، كانت إدارتك قـد طلبت منك إطلاق شامبو جديـد في السوق - أطلعني على خطوات قرارك لوضع إستراتيجية إطلاق».

لكن يمكن للأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلة اختبار مهارات أخرى أيضاً غير حل المشكلات. يستطيع شخص يقوم بإجراء مقابلة في مكنيل، مثلاً، اختبار فطنة المرشح بسؤاله عن الطريقة التي يتّبعها في التسعير وتوقعاته للمنتج. يمكن سؤال المرشحين للعمل في المبيعات عن الطريقة التي سيقدّمون بها منتجاً لعميل محتمل. تتضمن إحدى الحالات المفضّلة لدي القول لمهنيين تقنيين: إن عملهم هو جمع ما يلزم لنظام معلومات جديد من قسم لا يتعاون أفراده معهم، ثم سؤالهم عن الطريقة التي سيفعلون بها ذلك.

تأتي قوة مقابلة الاختبار من أنها تضرب أكثر من عصفور بحجر واحد:

تقدّم مواقف حقيقية مما يجري على أرض الواقع. إنها فرصة لرؤية كيف يعمل ذهن أحدهم دون تحضير سابق. يسمح لك ذلك بتقويم مرشحين لديهم إجابات جاهزة سلفاً عن أسئلة تقليدية مثل: «أين ترى نفسك في أثناء خمس سنوات؟».

تساعد المرشحين على أن يفهموا العمل فهماً أفضل. كان هناك العديد من المرشحين الذين قدموا حلاً لحالة معينة، وقالوا: «لم أكن أفهم تماماً العمل قبل المقابلة؛ وقد منحني هذا فهماً أفضل لما تنطوي عليه».

تختبر مجموعة من المهارات. يمكن لمقابلة الاختبار أن تبرز خصائص مثل التفكير الإستراتيجي، والقدرة على التحليل والحكم، إلى جانب مجموعة من مهارات الاتصال، بما فيها الإصغاء الفاعل، والاستجواب،

والتعامل مع المواجهة. تعد مقابلة الاختبار خاصة بمواقع ليس لها خلفية «مناسبة» أو مرشح «تقليدي» -أي، ليست هناك شروط تتضمن درجة علمية أو خبرة- وتسمح لك بوضع الجميع على المستوى نفسه.

ينطوي استخدام تقنية مقابلة الاختبار على مخاطر وسلبيات. يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً، وقد تثير انزعاج المرشحين، وتجعلهم يشعرون بعدم الارتياح أو العصبية. ينبغي أن يولي الأشخاص الذين يقومون بإجراء مقابلة اختبار عناية للوقت، يشرحون بوضوح أهداف الحالة التي يتم تقديمها، ويوضّحون أنه لا يوجد جواب صحيح. نظراً لأن هذه التقنية لا يمكنها اختبار كل الخصائص، ينبغي عدم استخدامها وحدها. مثلاً، لاختبار أمور مثل التعاون مع الزملاء، أو الابتكار، أو القدرات القيادية، ينبغي أن يفكّر الأشخاص الذين يقومون بإجراء مقابلة ببدائل مبتكرة مثل التمارين الجماعية. أهم شيء هو أن تحدد ما تريد التوثّق منه، وأن تصمم اختباراً يتعلق بعمل شركتك. يمكن أن تكون مقابلة الاختبار إضافة قيّمة لعملية توظيف منظمة جيداً يجري تقويمها وتطويرها باستمرار.

# مقابلة مشرفين محتملين
# مع ريتش ويلنز

لا شـيء أكثر أهميـة من علاقة موظفة مع رئيسهـا. كانت دراسات عدّة قد أظهرت أن ذلك هو حجر الأساس في تحقيق أداء رائع، والتزام طويـل الأمد، ورضا الموظفين على مستويات الشركة كافة. لكن بالرغم مـن أن معظم مديـري التوظيف سيولون عنايـة للتوافق الشخصي بين أنفسهم والمرشحين للعمل، إلا أن قلّة من الموظفين المحتملين يولون هذا العنصـر كثيراً من الاهتمـام - غالباً ما يأسفون على ذلك إذا اكتشفوا لاحقاً أنهم لا يتوافقون مع مشرفيهم.

هنـاك طرق يستطيع بهـا المرشحون للعمل أن ينـؤوا بأنفسهم عن هذا المصـير، كما يقول ريتش ويلنـز، نائب الرئيس لشؤون المـوارد البشرية في ديفيلوبمنـت دايمنشنـز Development Dimensions الدولية، الذي يركّز على مساعدة الشركات في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. يقدم نصائح بشأن طريقة البدء بنقاشات صريحة مع مشرفين محتملين -وكيف يمكن الحصول على لمحات إلى شخصياتهم- وهو أمر مهم في إقرار طريقة تقويم داخلية جديدة ومقابلة أشخاص لمنصب في شركة مختلفة.

**لماذا لقاء مرشحي العمل مع مديرهم المحتمل مهم؟**

السبب الرئيس الذي يدفع الناس لترك وظائفهم هو علاقتهم مع مشرفهم. ليس بسبب الراتب، أو الفوائد، أو حتى بسبب هيكلية القسم؛ وإنما لأنهم لا يتوافقون مع المشرف عليهم.

يمنح لقاء المشرف المحتمل للمرشح فرصة أفضل لتحديد ما إذا كان يجده شخصاً يمكن أن يحترمه ويطوّر علاقة جيدة معه. إذا شعر أن هناك توافقاً جيداً مع المشرف، فعندها إذا تم توظيفه، فسيكون أسعد حالاً وأكثر اندماجاً في الشركة.

**ألا يكون المدير الذي يحتاج إلى ملء شاغر أقل صراحة مما هو عليه فعلاً؟**

لا ينبغي أن تتجاهل ذلك كلياً، لكن إحدى الطرق لمعالجة الموضوع هي السؤال عن أمور محدّدة. ينبغي أن تمنحك أربعة أو خمسة أسئلة أساسية صورة جيدة عن أسلوب المشرف.

أسئلة مثل «ما أسلوب العمل الذي تتّبعه؟» أو «هل تظن أن تفويض السلطة أمر مهم؟» أو «هل لديك فرص للنمو والتطور؟» لن تفي بالغرض. بدلاً من ذلك، أسأل عن أمثلة محدّدة: «كيف جعلت شخصاً من فريقك يترقّى بنجاح؟ قد ساعدت شخصاً على تحقيق أهدافه المهنية؟ هل يمكنك منحي أمثلة عن التقنيات التي تستخدمها لجعل أفراد فريقك يتعاونون معاً على نحو أفضل؟».

**أي تفاصيل ينبغي أن تبحث عنها؟**

يرغب الجميع تقريباً في الحصول على فرص للارتقاء في العمل، ولا يرغب أحد في أن يبقى في مكانه إلى الأبد. أيضاً، هل يمتلك المشرف مهارات إصغاء جيدة؟ وهل نوعية الأسئلة التي يطرحها تشير إلى أنه مهتم فعلاً بك وبإقامة أفضل علاقة عمل معك؟

بخلاف هذه الأشياء، ليست هناك أي ميزة عامة جديرة بأن تبحث عنها. الأمر يتعلق بتحديد الظروف الأفضل لك كفرد. عند بعض الموظفين، من المهم أن يكون المدير شخصاً يقدم إرشادات كثيرة. وعند آخرين، قد لا يكون ذلك مهماً مثل الحصول على مساحة حرية واسعة.

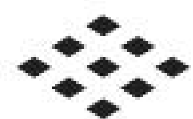
**هل يمكنك التوصل إلى استنتاجات مؤكدة بناءً على الطريقة التي يتفاعل بها مشرف مع فريقه؟**

من غير المؤكد أن تحظى بفرصة كبيرة للقيام بذلك، ما عدا ربما رؤية كيف يتفاعل مع موظفين آخرين. لكن حتى ذلك يمكن أن يكون ذا أهمية بالغة - الطريقة التي يتعامل بها مع هؤلاء الأشخاص يمكن أن تخبرك شيئاً عن ذكائه (تفاعله) الاجتماعي.

سيكون مناسباً تماماً، على أي حال، خصوصاً إذا كنت تتولى زمام الأمور، أن تطلب مقابلة بضعة أشخاص يعملون مع المشرف. يمكن أن يزوّدك ذلك بصورة كاملة عن تحدّيات وفرص العمل.

**هل هناك طرق أخرى غير مباشرة لاكتشاف ما يريده المشرف حقاً؟**

ماذا توحي لك نبرة صوت وأسلوب كلام المشرف المحتمل؟ هل يجيب عن أسئلتك؟ انتبه لإشاراته غير الشفوية، أيضاً. مثلاً، هل ينظر في عينيك مباشرة؟ ماذا يوجد على مكتبه؟ كل هذه الأشياء يمكن أن تخبرك بالقليل عن قيمه، وشخصيته، وأسلوب إدارته. إضافة إلى ذلك، انظر إلى الطريقة التي عوملت بها في أثناء عملية المقابلة. ستجد دلائل ليس عن مديرك المحتمل فقط، وإنما عن ثقافة الشركة أيضاً.



# لا تطرح هذه الأسئلة!

## كيف تتفادى خرق القانون
## في مقابلة عمل؟

هيذر سي. لستون

استهل رئيس الشركة كلامه بالقول: «ليس مسموحاً لي حتماً أن أطرح عليكِ السؤال الآتي، لكنني أريد أن أعرف إذا كنتِ متزوجة أو تخططين للزواج قريباً، لأن نساءً يتركن العمل بتلك الطريقة». كان عمري 28 سنة، عزباء سعيدة، وأكرس كل وقتي لعملي - لهذا أجبت عن السؤال الذي لم يكن مفروضاً أن يطرحه. قلت: «لا»، لم تكن لدي أي خطط لإجراء تغييرات في حياتي الشخصية. كنت مستعدة للالتزام مع الشركة، ولم تكن أي التزامات عائلية مزعجة ستعيق ذلك. حصلت على العمل، لكنني ندمت على إجابتي تلك. بالتعاون مع رئيس الشركة، كنت قد خرقت عن غير قصد مني قانوناً ألتزم به - قانوناً تم تشريعه لمنحنا جميعاً فرصة عادلة في كسب قوتنا في عالم مليء بالأحكام السابقة.

حتى إذا وثقت أنك ستكون عادلاً، لديك مسؤولية قانونية، بوصفك صاحب عمل، لتعرف الأسئلة المناسبة التي ينبغي طرحها على مرشحين

يتقدمون بطلبات توظيف في شركتك. تمتلك «لجنة تكافؤ فرص العمل» التي أُسست بموجب الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية لعام 1964، السلطة لحمايتنا من تمييز خاطئ في التوظيف. القوانين ذات الصلة التي تفرضها اللجنة هي:

- الفقرة السابعة من قانون الحقوق المدنية لعام 1964، الذي يحظر التمييز في العمل على أساس العرق، واللون، والدين، والجنس، والبلد الأم.
- قانون التمييز على أساس العمر في العمل لعام 1967، الذي يحظر التمييز على أساس العمر لأشخاص بلغت أعمارهم 40 سنة أو أكثر.
- الفقرتان الأولى والخامسة من قانون الأمريكيين المعوقين لعام 1990، الذي يحظر التمييز على أساس الإعاقة الذهنية أو الجسدية.

(نصوص كل تلك القوانين متوافرة على موقع «لجنة تكافؤ فرص العمل» الإلكتروني www.eeoc.gov، أو يمكن الاتصال بالرقم 4000-669-800).

## لا تسأل عن فئات محمية

كيف يمكن أن يؤثر هذا فيك بوصفك صاحب عمل وشخصاً يقوم بإجراء مقابلة؟ يقول توماس إتش. نيل، رئيس توماس هدسون، شركة استشارات موارد بشرية، وعضو اللجنة الوطنية للتنوّع في أماكن العمل

في جمعية إدارة الموارد البشرية: «لا يمنعك قانون الحقوق المدنية الاتحادي من السؤال عن كل ما ترغب به عدا العمر [فوق 40]».

**عليك مسؤولية قانونية، بوصفك صاحب عمل، بأن تعرف الأسئلة المناسبة التي يمكن أن تطرحها على مرشحين للعمل.**

«المشكلة هي أن المعلومات التي تحصل عليها إذا طرحت أسئلة معينة قد توقعك في مشكلة. لهذا السبب مهمة قسم الموارد البشرية هي مساعدة الناس على تفادي مشكلات محتملة بالابتعاد عن أنواع معينة من الأسئلة». تلك الأسئلة، على نحو طبيعي، خَطِرَة أيضاً سواء كانت في طلبات توظيف مكتوبة أو تم طرحها شفاهاً في مقابلات عمل. تقدّم لجنة ماساشوستس لمكافحة التمييز توضيحاً للقاعدة العامة، والذي يمكن أن يتم توظيفه كدليل لتطبيق القانون الاتحادي أيضاً: «ينبغي على صاحب العمل بوجه عام عدم طرح أي سؤال في طلب التوظيف أو في أثناء مقابلة عمل يمكن أن:

- يحدّد أن طالب العمل يقع ضمن فئة خاصة.
- يؤدي إلى إبعاد أشخاص يقعون ضمن فئة خاصة.
- لا يكون أساساً مقبولاً لتوقع النجاح في العمل».

يحدّد قانون حقوق الإنسان في ولاية نيويورك استثناءً مهماً للحظر العام على التمييز، يتمثّل في وجود «ضرورة مهنية حقيقية»: «يُسمح بوضع شروط قبل التوظيف تتعلق بعمر طالب العمل، أو عرقه، أو

عقيدته، أو لونه، بلده الأم، جنسه، حالته الاجتماعية أو إصابته بإعاقة، إذا كانت هذه الأشياء تمثّل ضرورة مهنية حقيقية».

## أسوأ تسعة أسئلة

تلك عينة من حقل قانوني شائك. لنكن أكثر تحديداً الآن. إليك بعض الأمثلة عن الأشياء التي ينبغي تفادي طرح أسئلة عنها:

**1. «كم عمرك؟» أو «في أي عام ولدت؟».**

يمكن أن تسأل إذا كان عمر طالب العمل أكثر من 18 سنة. عملياً، يقدّم القانون الاتحادي حماية من التمييز على أساس العمر فقط للأشخاص الذين تبلغ أعمارهم 40 سنة أو أكثر، لكن من الأفضل عدم طرح أسئلة مثل «هل عمرك أكثر من 39 سنة؟». ينبغي أن تتفادى أيضاً لغة مخصصة لاستنباط معلومات عن العمر، مثل «متى تخرجت في الجامعة؟».

**2. «هل أنت متزوج؟» (أو خاطب، أو مطلّق) أو «هل تفضّلين أن ندعوك سيدة أم آنسة؟».**

انسَ الأمر. يمكن أن تسأل إن كانت لدى المرشح مسؤوليات قد تتعارض مع متطلبات محدّدة للعمل؟ مثل السفر. لكن إذا سألت نساء عن هذا الأمر، فمن الأفضل أن تتوثق من طرح السؤال نفسه على المرشحين الذكور أيضاً. الحالة الاجتماعية، وفقاً لروبرت ساندرز، مدير مكتب لجنة تكافؤ فرص العمل في بوسطن، لا تقع بحد ذاتها ضمن الفئات المحمية. لكن إذا تبيّن أنك تعامل الرجال والنساء بأسلوب مختلف بسؤال أفراد أحد الجنسين عن حالتهم الاجتماعية، فسيعد ذلك

خرقـاً لـ «المساواة الجنسية»، مما يعنـي أنه تمييز على أساس الجنس. (ومجدداً، تمنع بعض الولايات السؤال عن الحالة الاجتماعية).

**3. «هل تذهب إلى دار العبادة؟» أو «ما الأعياد الدينية التي تلتزم بها؟».**

لا ينبغـي أن تسـأل عن المعتقـدات أو الطوائف الدينيـة إلا إن كنت توظـف أشخاصاً لمؤسسة دينيـة. تقول كارين والشـ، مديرة التوظيف وعلاقات الموظفين في أول كنيسة للمسيح (عليه السلام) First Church of Christ، في بوسطـن: «يعـد الدين في هـذه المؤسسة ضـرورة مهنية حقيقيـة. مهمتنا هي الترويج لديننـا، وسيكون صعباً على أولئك الذين لا يفهمـون الدين الالتزام بتعاليمه والقيام بمهمـة الاتصال مع العامة بشأنـه. إذا استطعت العثور على نصراني متديـن، فسأفتح له الأبواب دون أن ينعتنـي أحـد بالتمييز. العمل لمؤسسة دينيـة لا يمنحني الحق، مثلاً، للقول: إنني أفضّل بروتستانتياً على يهودي».

**الالتزام بقوانين الولاية والمقاطعة أيضاً**

كن واثقاً أنك تعرف قوانـين المناطق المختلفة ذات الصلة بعملك. تشـرّع معظـم الولايـات وبعضـ الحكومـات المحلية قوانـين مكافحة تمييـز خاصة بهـا، توسّع غالباً نطاق الحماية التـي تقدّمها الحكومة الاتحادية. مثلاً، تضيف لجنة ماساشوستس لمكافحة التمييز «الأصل الجنسـي» إلى قائمـة الفئـات المحمية ضمـن منظومتهـا القانونية. تضيـف فيرجينيـا ونيويـورك «الحالـة الاجتماعيـة» و«العمـر» إلى قائمتيهما للفئات المحمية.

يحمـي القانون الاتحادي فقط أولئـك الذين تجاوزوا 40 سنة من التمييز على أساس العمر، لكن ولايتك قد تطلب منك عدم الحصول إلا علـى إثبات عمـر المرشح يتجاوز 18 سنة. لا تقـدم ولاية نيويورك حمايـة خاصة مـن التمييز على أساس الأصـل الجنسي، لكن مدينة نيويورك تقدم مثل تلك الحماية. وتقدّم بعض الولايات حماية خاصة لأشخاص مصابين بفقر الدم المنجلي (الـذي يمكن ربطه بالتمييز على أساس العرق).

**4. «ما لغتك الأم؟».**

إذا كان العمل يتطلب إتقان لغة معينة، يمكنك بالطبع أن تسأل طالب العمـل إن كان يجيدها. بخلاف ذلك، تفادَ طرح مثل هذا السؤال؛ لأنه قد يقدم لك معلومات عن البلد الأم.

**5. «من أين جاء والداك؟».**

يمكن أن تسأل إن كان طالب العمل مؤهلاً قانونياً للعمل في الولايات المتحـدة؟ لكـن تفادَ أي أسئلة أخرى قد تشـير إلى الجنسية الأصلية أو البلد الأم.

**6. «ما اسمكِ قبل الزواج؟».**

ليسـ من شأنك. قد تسأل، على أي حـال، ما إذا كانت المرشحة قد عملت لشركتك من قبل باسم مختلف؟

**7. «ما لون بشرتك أو جلدك؟».**

كن رزيناً. العرق واللون لا يعدّان «ضرورة مهنية» لأي عمل.

**8. «هل تم اعتقالك من قبل؟».**

لا تفكّر في ذلك. من المقبول، على أي حال، سؤال المرشح إن كان قد أُدين بجريمة من قبل؟ على الرغم من أن الأسئلة المتعلقة بالاعتقال قد لا تبدو على علاقة مباشرة بقانون الحقوق المدنية، لكن هناك منطق في الأمر، وفقاً لنيل، يشرح: «إذا نظرت إلى عينة من الأشخاص الذين يتم اعتقالهم في الولايات المتحدة دون أن تتم إدانتهم، فسنجد أن معظم هؤلاء ينتمون إلى أقليات. لهذا جعل حالات التوقيف أحد العوامل في عملية التوظيف قد يبدو أمراً مشروعاً بالظاهر لكنه يشير إلى تمييز ضد الأقليات في الواقع». وتذكّر أن ولايات معينة تحظر تماماً أي أسئلة تتعلق بسجلات الاعتقال و/أو الإدانة.

**9. «هل تعاني من أي إعاقات؟».**

يقول ساندرز: «منذ 1964، من الأفضل أن تعيش تحت صخرة على ألا تعرف متطلبات الحقوق المدنية الأساسية. لهذا معظم الأسئلة والحالات التي نتلقاها في لجنة تكافؤ فرص العمل هي عن أمريكيين يخضعون لقانون الإعاقة، الذي أضحى الآن نوعاً من المنع الذي نقوم بتطبيقه». الوثيقة التي يمكن أن تساعدك على فهم هذا القانون هي «دليل تنفيذ قانون الأمريكيين المعوقين: أسئلة عن الإعاقة وفحوص طبية ما قبل التوظيف» الصادر في 1995، الذي يمكن الحصول عليه من لجنة تكافؤ فرص العمل. يمنع القانون طرح أسئلة مباشرة عن موضوعات محظورة (مثل: «هل أنت معوق؟») وأسئلة غير مباشرة

يمكـن الاستفــادة منهــا «لاستنباط معلومــات عن إعاقــة» (مثل: «هل تلقيت تعويض إصابة عمل من قبل؟») .

يمكـن أن تســأل إن كان طالب العمل قادراً علــى أداء واجبات عمل محدّدة. يمكن أن تطلب منه، حتى إثبات قدرته على القيام بذلك، طالما أنــك تطلــب من كل المرشحين للعمــل نفســه إثبــات قدرتهم على ذلك. و-لا تقلـق- لديك الحق في الســؤال عن أي مشكلات صحية قبل تقديم عرضـ نهائي بالعمل. هدف هذا القانون هــو «عزل رأي صاحب العمل بمؤهــلات طالب العمل غــير الصحية عن أي رأي بحالــة طالب العمل الصحيــة». لهذا، يقــول قانــون الأمريكيين المعوقين: «يمكــن لصاحب العمل طرح أسئلة تتعلق بالإعاقة، ويطلب إجراء فحوصات طبية لطالب العمل فقط بعد أن يقدم له عرض عمل مشروط».

**العرق واللون لا يعدّان «ضرورة مهنية» لأي عمل.**

تقول والش: «هناك عادةً عنصر شخصي في التوظيف، لكن القوانين جيدة؛ لأنها تذكّرنا جميعاً بأن علينا التفكير فيما نفعله. إذا كانت لديك نزعة طبيعيــة لتوظيف أشخاص يشبهونك تماماً، مثلاً، فسيكون عليك أن تتوقــف الآن، وتقول: (مهلاً - هل هنــاك أي سبب يجعل شخصاً في كرسي متحرك لا يستطيع القيام بهذا العمل؟».

أحــد التحدّيات التي تتعلـق بمقابلة العمل هي أنها ليست عملية آلية يمكن التحكم فيها تماماً. إنهــا أساساً محادثة بين شخصين، يحاولان

معرفة إن كانا سيشعران بالسعادة، وهما يلتقيان عند آلة النسخ خمسة أيـام في الأسبـوع في أثنـاء سنوات عـدّة قادمة. الخصائص البشرية في انتقـاء موظفين جدد تجعل من الطبيعـي أن نرغب في إضفاء بعض اللمسات الإنسانية على اجتماعاتنا الأولى معهم أيضاً. يقول دان يلتون، نائـب الرئيس لشؤون الموارد البشريـة في غراي Grey للاتصالات التي تتخذ من مدينة نيويورك مقراً لها: «يفضّل معظم الناس إجراء مقابلة غير رسمية. لهذا تظهر تلك الأشياء دائماً -سيأتي الناس على ذكر أن لديهـم أطفالاً أم لا، والشخص الذي يعيشون معه- وذلك رائع. لكنني أسأل عن أشياء ذات علاقة بالعمل فقط».

**أين تبحث، ومع من تتصل للحصول على مزيد من المعلومات**

تقول دوركا غوميز، مفوّضة لجنة ماساشوستس لمكافحة التمييز: «من الصعب إبقاء كل ذلك في ذهنك، وما هو مسموح وما هو ممنوع، وقـد يصبح الأمر معقداً جداً. لكننا نقدّم «دليل حقائق أسئلة ما قبل التوظيـف» لأرباب العمل. ويمكنهم دائماً الاتصال بنا إذا كان لديهم استفسـار. من الأفضل أن يكون الشخص واثقاً مما يسأله. يبدو أن بعض أرباب العمل يخافون منا، لكنهـم عملاؤنا أيضاً؛ ولا ينبغي أن تكـون علاقتهم معنـا عدائية». يقـدّم قسم حقوق الإنسـان في ولاية نيويـورك أيضاً وثيقة مفيـدة هي: «قواعد أسئلة مـا قبل التوظيف». يمكنـك قراءتهـا علـى موقعهـم الإلكـتروني www.nysdr.com أو الاتصال بالرقم 212-961-8400 للحصول عليها.

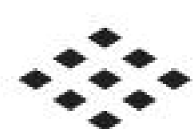
والقيود ذات الصلة الموجودة في قانون الحقوق المدنية لعام 1964 مفصّلة على أكمل وجه في «إرشادات أسئلة ما قبل التوظيف» التي أصدرتها لجنة تكافؤ فرص العمل في 1981، التي يمكن الحصول عليها بالاتصال بأرقام اللجنة 800-EEOC-669.

ولأولئك الذين يرغبون في معرفة المزيد تقيم لجنة تكافؤ فرص العمل برامج تدريب ومساعدة تقنية منتظمة. تتوافر المزيد من المعلومات عنها على موقعها الإلكتروني www.eeoc.gov أو بالاتصال بالرقم 4000-669 - 800. يمكن الاتصال بجمعية إدارة الموارد البشرية، الموجودة في ألكسندريا، فيرجينيا، على الرقم 3440 - 703-548 أو www.shrm.org.

## قراءات إضافية


*Fair, Square, and Legal: Safe Hiring, Managing & Firing Practices to Keep You and Your Company Out of Court* by Donald H. Weiss (1995, AMACOM)

*Hiring the Best: A Manager's Guide to Effective Interviewing* by Martin Yate (1993, Adams Media Corp.)

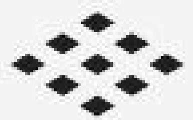



# تقويم انسجام المرشحين
# مع ثقافة العمل

لم تعد المهارات التقنية الصحيحة والمعرفة بالصناعة كافية بعد الآن لتحديد الموظف «المثالي». إضافة إلى المهارات والمعرفة، ينبغي أن يتوافق الموظفون الجدد مع ثقافة قسمك أو شركتك. ذلك يعني أنهم ينبغي أن يتحلّوا بالقيم التي تشدّد عليها شركتك، إضافة إلى المواقف وأنماط السلوك (مثل اللطف مع العملاء، والانفتاح على أفكار جديدة، والذكاء العاطفي) الضرورية لدعم إستراتيجية شركتك التنافسية.

تقدم المقالات في هذا الفصل أساليب لتقويم انسجام المرشحين مع ثقافة العمل - بما في ذلك استخدام اختبارات للشخصية وطرح أسئلة تتعلق بالسلوك خلال المقابلات. لكن التوثق من وجود انسجام جيد مع ثقافة العمل يتطلب منك أيضاً، بوصفك مديراً، أن تكون مستعداً لتوظيف أشخاص يختلفون عنك تماماً في المزاج والقدرات- وهكذا فإن كل شخص من أفراد فريقك يصبح شخصية متممة في العمل. مثلاً، لجمع فريق من الطراز الأول، قد تحتاج إلى انتقاء وافدين جدد

يمتلكـون نزعة إدارية قوية. وكمـا سترى، سيكون عليك أنـت أيضاً أن تطوّر إستراتيجيات للتعامل مع النزاع المؤكد الذي سيظهر عندما يعمل أشخاص يتمتعون بأمزجة مختلفة.



# الانسجام الثقافي

## لماذا توظيف أشخاص جيدين
## لم يعد جيداً بما يكفي؟

ديفيد ستوفر

«إذا لم يكـن شيئاً، فسيكون شيئاً آخـر» هي ما يخشاه مديرو الموارد البشريـة اليوم. لم يكـد هؤلاء ينتهون مـن أداء دور المنفّذين الرسميين للسياسات غير المرغوبة في الشركات في أثناء سنوات ماضية حتى واجهوا سوقاً صعبة للعمالة الماهرة لم يشهد العالم لها مثيلاً منذ عقود.

أضحـى الموظفون الجيـدون والأبحاث المعمّقـة تكلّف أكثر من ذي قبل. وأصبح معيار تحديد الشخص المناسب للعمل أكثر كلفة وأصعب تقويماً.

بسهولة، أصبحت أخطاء التوظيف تظهر بوضوح مباشرة -وأضحى إصلاحها أكثر كلفة. لهذا السبب يشدد المديرون التنفيذيون ومستشارو الأبحـاث التنفيذية علـى حدٍ سواء علـى مهارات التواصـل الشخصي والانسجام بين المرشح وثقافة الشركة.

## لا تقنع بما يدعى «مقبول»

كتب خبيرا القيادة وارن بينز وباتريشيا ورد بيدرمان: «تبدأ الروعة من أشخاص رائعين». يقدّم كتابهما تنظيم العبقرية: أسرار التعاون الإبداعي سبع حالات جديرة بالملاحظة - منها «مشروع مانهاتن»، الذي بنى أول قنبلة ذرية، وستوديو والت ديزني - «على أمل العثور على طريقة صنع سحرها الجماعي». ينجم عن هذا التحليل 15 «درساً ينبغي الأخذ بها»، التي تعدّ مكوّنات الحالة المدهشة الضرورية لتطوير «مجموعات رائعة».

يقول بينز وبيدرمان: «توظيف أكثر الناس موهبة هو المهمة الأولى. إنهم الأشخاص الذين يلاحظون الثغرات فيما نعرفه. إنهم يكتشفون ويحلّون المشكلات». هؤلاء الأشخاص هم نخبة النخبة؛ لأن «قادة المجموعات الرائعة يحبّون المواهب» وهم «واثقون من أنفسهم بما يكفي لتوظيف أشخاص أفضل منهم... في «مجموعات رائعة»، يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. الأشخاص الموهوبون حقاً لا يتم الاستغناء عنهم أبداً».

إذا كان ممكناً توسيع مفهوم «مجموعات رائعة» لينطبق على شركة حديثة، فستكون أفضل المرشحين لذلك هي جنرال إلكتريك. يعزى الفضل في نمو جنرال إلكتريك الاستثنائي في أثناء 20 سنة من تولي رئيس مجلس الإدارة جاك ولش دفة القيادة إلى تصميمه على توظيف الأفضل فقط. في اجتماع سنة 1997 مع الحلقة العليا من مديريه، مثلاً،

كان ولش قد أصرّ على أن تقوم الشركة بتسريح كل من يكون تقويم أدائه «متوسطاً». كانت جنرال إلكتريك، كما قال، شركة للمتفوقين فقط.

بالرغم من وفرة الكتب عن بيل غيتس والشركة العملاقة التي بناها، إلا أن أحداً لم يفشل في ذكر دور التوظيف في ارتقاء الشركة إلى تلك المكانة العالية. في طريق مايكروسوفت: القصة الحقيقية لتفوق الشركة على منافسيها، مثلاً، يدّعي المؤلف راندال إي. ستروس أن مايكروسوفت «كانت قد سعت خلف الأفضل بنجاح أكبر من شركات أخرى، وقد جنت بوضوح ثماراً أفضل من الآخرين، أيضاً». عنصر رئيس من إستراتيجية توظيف مايكروسوفت هو أنها لا تؤمن بما يدعى «معقول». ينقل ستروس عن غيتس من فيلم فيديو عن التوظيف: «إذا وظّفتم شخصاً يمتلك مؤهلات معقولة... فسنقع حقاً في ورطة كبيرة»، لأنه يصعب تسريح الموظف الأقل-من- مثالي. يستنتج ستروس: «لهذا، ينصح غيتس القائمين على التوظيف لديه ألا يقبلوا بثاني أفضل شخص أو من يمتلك مؤهلات معقولة، حتى إذا كان شغور المنصب يؤدي إلى ظهور خلل».

## الإصرار على «توافق القيم»

وفقاً لوصف أوجه التعاون في تنظيم العبقرية، ليس هناك شيء جديد في طلب انسجام مثالي بين المرشح للعمل والوظيفة التي سيشغلها. لكن حقيقة أن هذا المعيار يوصف غالباً بأنه استثنائي تشير إلى أنه لا يتم تطبيقه حتى الآن على نطاق واسع. تشير دلائل من تجارب متنوعة، على أي حال، إلى أن تعريف «الانسجام المثالي»

قـد توسّع إلى خـارج نطاق الخصائص التي يمكـن تقديمها في سيرة ذاتية. على نحو متزايد، تركّز الشركات أيضاً على ما يدعوه الشخص المسـؤول عـن عمليـة التوظيـف بـ«خصائص مرنة»: كيـف سيتوافق المرشحون على الأرجح مع ثقافة الشركة.

مـا هذه المهارات المرنـة بالتحديد؟ قدّم ولش مـن جنرال إلكتريك عـدداً منها عندما قال، وفقاً لواشنطن بوسـت: «لن نوظف شخصاً في شركتنا ونحن نعرف أنه يضع «حدوداً»، وأنه ليس منفتحاً على أي أفكار من أي مكان، وأنه لا يشعر بالحماسة في بيئة تعليمية». تابع ولش كلامه وفقـاً لمقالة بوست: «جـنرال إلكتريك مستعدة تمامـاً لتسريح مديرين لا يتوافقـون مع ثقافتها، حتى إذا كانـت نتائج أعمالهم جيدة. (نوظّف أشخاصـاً حققوا نتائج رائعة، ونطلب منهم الانتقال إلى شركات أخرى لأنهـم لا يمتلكون قيمنا)». هذا الإصـرار على «توافق القيم» -أكثر من توافق المواهب والمسؤوليات- هو الذي يستحق التحية والتقدير.

ضمـن أولئك الذين يشدّدون على هذا الأمـر الأستاذ في كلية إدارة الأعمـال في ستانفورد جيري آي. بوراس، الـذي أسهم في تأليف البناء حتى النهاية: أنماط سلوك ناجحة للشركات صاحبة الرؤية، وهو كتاب صـدر سنـة 1994 ويقـدّم استعراضاً لـ 18 شركة أمريكيـة نموذجية. يبـدو الانتقاء بارزاً في جهود بوراس لمساعـدة شركات على تكوين رؤى تقودهـا إلى تحقيق إنجـاز رائع. إن وضع «مخطط» أمـر أساسي، كما يقـول، ينجم عن تحديد «خمسة أو سـتـة أنماط سلوك أساسية نريدها في موظفينـا لتحقيـق المستقبل الذي خططنا له. مثـلاً، ينبغي على كل

شخص في شركة ديزني أن يبذل قصارى جهده دائماً لإسعاد العملاء، وأن يحظى هؤلاء بالتجربة الساحرة التي تقدمها الشركة».

قد تكون هذه المهمة أصعب مما تبدو عليه، كما يلاحظ بوراس: «لأنك لا تبيع الرؤية - إما أن يمتلك شخص القيمة الجوهرية أو لا. أقصى ما يستطيع فريق القيادة فعله هو مساعدة الناس على فهم الرؤية». وفيما يتعلق بأولئك الذين لا يمتلكون القيمة الجوهرية، يزعم بوراس أنه «سيكون عليك في نهاية المطاف فصم العروة، لأنه على المدى الطويل، لن يكون مفيداً سواء للفرد أم للشركة استمرار ذلك العمل. وفي بعض الحالات ستكون تلك مهمة صعبة جداً؛ لأن الشخص قد يقدم بطريقة أو بأخرى -مثلاً، خبرة تقنية- إسهاماً قيّماً للشركة».

تتفق ملنغتون إف. مكوي، المدير العام لشركة الاستشارات والأبحاث غولد، مكوي وشاديك Gould, McCoy & Chadick، مع نصيحة بوراس - كانت المهارات المرنة قد أصبحت بسهولة ضرورية. كان التغير السريع المستمر في الشركات قد بدّل مزيج المهارات الأساسية التي ينبغي أن يتحلّى بها المديرون، كما تقول. «لأن الشركات أصبحت أقل هرمية، تتمتع بتنظيم جديد، وأكثر عالمية، ينبغي أن يستطيع المديرون العمل بفاعلية ضمن فرق تجمع أشخاصاً، ومهارات، ومواهب مختلفة. يتطلب ذلك قوة أكبر فيما أدعوه خصائص مرنة - ليس سيرة ذاتية رائعة فقط، وإنما توافقاً مع ثقافة عمل الشركة المعنية».

تبرز الحاجة إلى النظر خارج نطاق الحدود التقليدية للقوة التي يمكن تضمينها في سيرة ذاتية في القيمة المتغيرة للذكاء الفكري بحد

ذاته. تقول مكوي: إن فوائد الذكاء قد أضحت موضع شك متزايد لدى الشركة عندما لا تترافق بمهارات تواصل شخصية قوية. تصبح الشركة أحياناً مفتونة بالذكاء الشديد، وتوظف مرشحاً يتمتع بتلك الميزة وحدها. لكن الشخص الذكي الذي يفتقر إلى مهارات قوية في بناء العلاقات يمكن أن يصبح معزولاً بسرعة - ومن ثم غير فاعل».

على نحو مشابه، تحدّد المهارات المثالية الجديدة شخصية غير أنانية. أعلنت مكوي: «تجد غالباً شعوراً كبيراً بعدم الاستقرار في شخصية أنانية. وقد يتم التعبير عن عدم الاستقرار من قبل قائد بمحاولته السيطرة على كل شيء في العمل. في مكان العمل اليوم، لن يجدي ذلك نفعاً». لهذا ما هي المؤهلات التي اعتلت الصدارة؟ تجيب: «مستويات عالية من النضوج العاطفي ومهارات بناء علاقات أقوى اليوم من ذي قبل».

## معلومات عن البحث

نصيحة لكل من له يد في قرارات التوظيف: قوّم «توافق المرشحين مع ثقافة العمل» قبل أن يتم توظيفهم. يحدّد ستروس مؤلف طريقة مايكروسوفت وسائل عدّة تفعل بها مايكروسوفت ذلك:

### ابحث طوال الوقت

يفترض المسؤولون عن التوظيف في مايكروسوفت أن أفضل المرشحين المحتملين لا يبحثون عن عمل لأنه ليس عليهم القيام بذلك - بل يجذبون إليهم أرباب العمل. تشير هذه الذهنية إلى أن جهود التوظيف ليست مقيدة بميزانية أو مستويات معينة. في **قيادة صعبة:**

بيل غيتس وإنشاء إمبراطوريــة مايكروسوفت، يقتبس الكاتبان جيمس والاســ وجيــم إيركسون عن كبــار مديــري مايكروسوفت: «هــل لدينا ميزانية تسبــب لنا الصداع؟ مستحيل. هناك بعض الأشخاص الذين لا تلتقيهم سوى مرة واحدة في العمر».

## تفضيل الإمكانيات على الخبرة

يقول ستروس: إن غيتس ومديريه المسؤولين عن التوظيف «لا يهتمون كثيراً بالخبرة ذات الصلة»، وإن جل اهتمامهــم ينصبّ على «الذكاء أو الفطنة فوق كل ما عداهما، حتى إن كانت –في حالات عديدة– الخبرة».

## البحث عن نوع معين من الذكاء

الــذكاء وحــده لا يكفــي لجعلــك تعمــل في مايكروسوفت، كمــا يدّعي ستروســ. أولئك المناسبون تماماً هم «الذيــن يتمتعون بالنشاط، وسرعة البديهــة، ويستطيعون الاستجابة بسرعة للتحدّيات». يصلح ذلك لاجتياز مقابلــة عمــل صعبة. يصــف **قيــادة صعبــة** اختبارات لمرشحــين تتضمن رياضيات عاليــة ومشكلات منطقية و«أسئلة صعبــة لا علاقة لها إطلاقاً بالبرمجــة». يشرح أحد المسؤولين عن التوظيف: «أردنا أن نعرف إن كانوا متحفّزين بما يكفي، بحيث يمكننا ضمهم إلى شركتنا وجعلهم يبدعون».

## انقضاء أيام العمل الفردي

كتــب بينــز وبيدرمــان أنه من أجــل أن تكــون المجموعــة رائعة فإن «التعــاون ضرورة»، وبعض المهام «لا يمكن إنجازها إلا بالتعاون. [لهذا]

المجموعـات الرائعـة مليئـة بأشخاص موهوبـين يمكن أن يعملـوا معاً. الاشـتراك في المعلومـات وتطوير العمـل هما الالتزامـان الاجتماعيان الحقيقيـان الوحيدان... الجـوّال (الحارس) الذي يعمـل وحيداً، وهو تجسيد للفرد الذي يحل المشكلات بمفرده، لم يعد موجوداً».

إذا كنـت تفكر الآن أن كل هذه المعايير الأوسـع والأشد قسوة تجعل العثور على الشخص المناسب لملء شاغر لديك أكثر صعوبة من ذي قبل - فستكون محقاً. تشير مكوي: «أحد التأثيرات البارزة في أبحاثنا اليوم هـو أن العديد منها عالمية المجال». نعـم، هي تقرُّ أنّ، ذلك يجعل العمل أكثر صعوبة لها ولشركات استشارية أخرى. «لكن عالماً يتغير باستمرار أكثر صعوبة أيضاً لعملائنا من الشركات والمرشحين، أليس كذلك؟».

## قراءات إضافية


*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* by Jerry I. Porras and James C. Collins (1994, HarperBusiness)

*Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* by James Wallace and Jim Erickson (1992, HarperBusiness)

*The Microsoft Way: The Real Story of How the Company Outsmarts Its Competition* by Randall E. Stross (1996, Addison-Wesley)

*Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration* by Warren Bennis and Patricia Ward Biederman (1997, Addison-Wesley)

# اختبارات الشخصية في التوظيف

## كيف تقوم بذلك على نحو صحيح

إدوارد بريوت

يــزداد استخــدام الاختبــارات النفسيــة لغربلــة طالبــي العمل. في دراســة أجرتها جمعية الإدارة الأمريكيــة في حزيران 1998، كان 45% مــن الشركات الأعضــاء في الجمعية البالغ عددهــا 1085 تقوم بإجراء اختبــار أو أكــثر لطالبي العمــل، ارتفاعاً مــن 35% في 1997 (أول سنة تسجّــل فيها الجمعيــة إجراء تلــك الاختبارات). نظــراً للوقت والكلفة التي يتطلبها ذلك، تقع مسؤولية إجراء مثل تلك الاختبارات على كاهل أشخاص يمكن أن يصبحــوا مديرين في المستقبــل وليس موظفين من الصف الثاني، الذين يكونون أكثر كفاءة لاختبار مهارات العمل.

هــل ينبغي لك ولشركتك اللجــوء إلى إجراء اختبــارات نفسية؟ من ناحية، ينصح الخبراء بتوخي الحذر الشديد. بخلاف امتحانات دخول الكليــات الجامعيــة، لا تعــد اختبارات ما قبــل التوظيف طريقــة لإبعاد مرشحين اعتباطياً. يمكن لهؤلاء تقديم حلول سحرية لمشكلات شركتك. الأهم أنك إذا قمت بإجراء اختبار خاطىء -أو طرحت حتى سؤالاً واحداً غير مناسب- ستعرّض شركتك لخطر مواجهة دعوى قضائية.

يقول جيمس ولدروب، عــالم النفس في مجال إدارة الأعمال والمدير المساعـد لبرنامج إم-ب-إيه MBA (دوري كرة السلة) للتطوير المهني في كلية إدارة الأعمال في هارفارد: «أعرف محامية متخصصة في قانون العمل تشعر بسعادة بالغة عندما تقوم شركات بإجراء اختبارات لانتقاء موظفــين – تلك هي الطريقة التي تكسب بها رزقها. نحتاج جميعنا إلى دعم لقراراتنا، لكن الاختبارات عملية تنطوي على مخاطر جمّة».

إذاً، لماذا نقوم بإجراء تلك الاختبارات أصلاً؟ سبب واحد وجيه: إجراء اختبــارات نفسية مناسبة قد يشير إلى إمكانية النجاح في العمل على نحو أفضــل من أي معيار آخــر. أجرت باول وفاغنر Powell & Wagner، وهي شركة استشارات نفسية، ثلاث دراسات لاحقة لمديرين كانت قد غربلتهم لمصلحــة عملائها مــن الشركات. وجــدت كل الدراسات صلــة وثيقة بين تقويمات الشركة لمديريــن محتملين كانت قد وظّفتهم سابقاً ونسبة إنهاء عقــود هؤلاء المديريــن لاحقاً (طوعاً وقسراً). إضافــة إلى ذلك، أظهرت مقارنــة إحصائية أن عملية الغربلة التي تقوم بها الشركة –اختبار نفسي يتبعــه مقابلة– تتفوق على كل الوسائل الأخــرى لتقويم المرشحين، بما في ذلك المقابلات، والمراجع، وتاريــخ العمل، وحتى مراجعة أدائهم بعد ستة شهور من توليهم للعمل.

قد لا تكون نتائج الدراسات التي يتوصل إليها الأشخاص القائمون علــى الاختبار حاسمــة بالطبع. لكن الاختبار بحــد ذاته ينطوي على بعضــ الفوائــد –مثل غيــاب التحيّز– التــي تميّزه عــن وسائل انتقاء أخــرى. الاختبــار يطــرح الأسئلة نفسهــا ويطبّق المعايــير ذاتها على

الجميع، ويمكن لهذا السبب أن يكون ثقلاً موازناً للقوالب النمطية السابقة عن الشخص الذي يقوم بإجراء المقابلة.

يقول جيمس مكشيري، وهو شريك أساسي في شركة الاستشارات النفسية مكشيري، ديدرش وستيفنز McSherry, Diedrich & Stevens: «في إحدى الشركات التي عملنا معها، كان الرئيس التنفيذي مهتماً بشيئين: إذا كانوا [طالبو العمل] ثقيلين، ولم يكونوا قد ذهبوا إلى الكلية المناسبة». «لم يكن هؤلاء أفضل المسهمين في تحقيق النجاح. لكن الجميع لديه تحفّظات. ما يفعله اختبار جيد [قبل التوظيف] هو طرح أسئلة مشروعة ودقيقة».

يمكن أن تمنح الاختبارات النفسية أيضاً شعوراً بمدى توافق موظف محتمل مع ثقافة الشركة. يقول دوغلاس باول من باول وفاغنر: «يحدث غالباً أن يجتاز شخص كل المقابلات، فيحصل على الوظيفة، ويأتي إلى الشركة، ثم في وقت قصير يكتشف أنه لا ينسجم مع بيئتها. هناك كثير من التحولات التي يشهدها الموظف في الشركات؛ لأن ثقافة الشركة وتوقعاته [الموظف الجديد] مختلفة جداً».

قد تكون شركتك تقوم أصلاً بإجراء اختبارات في عملية التوظيف – أو ربما تفكّر في القيام بهذا. إذا كان الأمر كذلك، فإليك بعض المعلومات من خبراء عن طريقة جعل الاختبار نافعاً لك.

## حدّد احتياجاتك من عملية التوظيف

يعمل لدى هيئة الغولف الأمريكية 1000 مدير يشرفون على أكثر من 14.000 موظف آخرين في 270 موقعاً عبر البلاد. كانت هيئة الغولف

الأمريكية قد طلبت طوال أعوام من كل المديرين المحتملين ملء استمارة اختبـار شخصية متوافرة تجاريـاً تدعى «مؤشر التوقعـات». يقول توم نورتون، مدير التوظيف: «كان ذلك مفيداً». ما نحرص عليه هو التوافق الشخصـي [لطالبي العمل] أو أسلوب العمل مع المشرف الذي سيعملون معـه. إذا كان هنـاك شخص يحب حقاً العمل مـع الناس، ويحتاج إلى إشراف مستمر، فربما لا يتوافق/تتوافق جيداً مع شخص انطوائي».

توضح مقاربة هيئة الغولف الأمريكية أحد الاحتياجات (والفوائد) الأساسيـة للاختبـارات النفسية: معرفـة ما تبحث عنه. يقـول ويليام هاريسـ، المديـر التنفيـذي لجمعيـة ناشـري الاختبارات، وهـي هيئة تجاريـة: «مـن المهم البحث عـن الخصائص التي يتـم استخدامها في العمـل. يساعد ذلك في تحديـد الاختبارات التي ينبغـي اللجوء إليها». يقـول مكشيري إن: «دفع الناس للتفكير فيما يحتاجونه فعلاً في موظف جديد» هو إحدى أهم الخدمات التي تقدمها شركته للعملاء. قبل إجراء اختبارات، تستفسر الشركة من العملاء عن الاحتياجات المحددة للعمل والقيـم وأنماط السلوك التي تحدّد ثقافة شركـة العميل. «ما نفعله هو العمل على وضع معيار لأفضل سلوك بأوضح طريقة ممكنة».

بالفعـل، يظـن بعضهم أن التقـويم الذاتي الـذي تخضع لـه الشركة استعداداً لإجراء اختبارات ما قبل التوظيف هو العنصر الأهم في العملية. يقول ولدروب: «إذا أردت إجراء اختبارات نفسية، فماذا ينبغي أن أفعل؟ ينبغـي أن أوضح تماماً ما أريده، ثم سيكون علي تصميم مقابلة للحصول على تلك المعلومات. حسناً، ذلك ما ينبغي أن أقوم به على أي حال».

## لا تعتمد على الاختبار وحده

يقول باول: «نظن أنه [الاختبار] أحد ثلاث قوائم كرسي صغير، في حين أن القائمتين الأخريين هما المقابلة وسجلّ عمل المرشح. ليس هناك معيار فاصل واحد لتوظيف شخص ما». يغربل عملاء باول مرشحيهم سابقاً عبر مقابلات، لكنهم يدربون بعد ذلك الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلات على أيدي فريق باول لإجراء مقابلات لاحقة مكثّفة. في هيئة الغولف الأمريكية، معيار الشخصية «قطعة واحدة ضمن أشياء كثيرة نبحث عنها في كل مرشح» وفقاً لنورتون. «يمكن أن يؤكد [الاختبار] آراءً أخرى نحصل عليها من أشياء مثل مقابلات ومراجع. يمكن أن يثير أحياناً قضية ينبغي التدقيق فيها. [الاختبار] ليس شيئاً نتخذ قرار التوظيف بناءً عليه فقط».

## كلما كان أكثر، كان أفضل (إلى حدٍ معين)

الاختبارات ليست متشابهة وتناسب الجميع. لاختبار سمات نفسية، ينصح خبراء بأدوات مثل «نموذج بحث الشخصية»، «ويز-آر» WAIS-R، أو «الدراسة التنفيذية للشخصية»؛ لمعرفة اهتمامات الشخص، «دراسة جاكسون للاهتمامات المهنية»؛ ولقياس قدرة الإدراك (التعبير الذي كان قد حلّ محل معامل الذكاء)، يمكن الاستفادة من اختبار مثل «تقويم واتسون - غلاسر للتفكير المنطقي». من الشائع أن تجعل الشركات ومستشاروها المرشحين يخضعون لاختبارات عدّة مختلفة في جلسة واحدة - اختبار لكل من الشخصية، والاهتمامات، والمنطق، وقدرة الإدراك، مثلاً. يقول باول:

«يسأل الناس لماذا لا نقوم بإجراء اختبار واحد فقط. تزوّدنا الاختبارات الإضافية بتلك الـ 10% الإضافية من المعلومات». يضيف هاريس من جمعية ناشري الاختبارات: «عندما تبدأ إجراء مجموعة من الاختبارات التي تختلف عن بعضها قليلاً، تحصل على المزيد من المعلومات التي قد تفيدك مستقبلاً». يحب القائمون على تصميم الاختبارات (مثل أي مهنيين آخرين) بيع المزيد من خدماتهم، وسترتفع تكلفة تحديد المعايير مع إجراء المزيد من الاختبارات. لكن فيما يتعلق بالمديرين التنفيذيين، قد تكون المبالغ الإضافية قليلة مقارنة بتكلفة موظف سيئ.

## الاستعانة بمستشار

لا يمكن لغير المختصين إجراء اختبارات نفسية. يتطلب التفسير المناسب للنتائج، حتى إذا كانت نتائج اختبار سابق، تدريباً أكاديمي المستوى في الإحصائيات، وطرق إجراء الاختبارات، والتقويم. تتراوح خدمات عالم نفس استشاري عادة بين 1500 إلى 2500 دولار لكل مرشح، كما يقول باول ومكشري. كلما كانت الغربلة أفضل، كانت التكلفة أكبر، وقد تطلب شركة باول 2500 دولار لاختبار مدير محتمل.

لمنع إساءة استخدامها، لا يتم توزيع أقوى تلك الاختبارات سوى ضمن قيود مشدّدة. اختبارات مثل «فحص جاكسون للشخصية»، «تقويم 16 ب-إف للشخصية»، ودراسة «غيلفورد-زيمرمان عن المزاج»، متوافرة فقط لأعضاء تنظيمات مثل رابطة علم النفس الأمريكية. بالرغم من أنه ليست هناك شروط ترخيص ينبغي أن يتقيد بها منظمو ومستشارو الاختبارات، إلا أن رابطة علم النفس الأمريكية تعمل في الواقع بوصفها

هيئة ترخيص، ويمكن إيقاف علماء النفس الذين يثبُت أنهم قد وضعوا اختبـارات غير مناسبة. يقول مكشيري: «الجميـع حريص جداً اليوم. لا يمكنك إجـراء تلك الاختبـارات كيفما اتفق. [العمـلاء] يختبروننا، ويتحققون من سجل أعمالنا قبل أن يستعينوا بنا».

## احترس من الشراك

أحـد العوامل التي ترغم القائمـين على إجراء اختبارات على توخي الحذر الشديد هو خطر الدعـاوى القضائية. تقيّد عدّة قوانين وأنظمة تم تشريعها في السنـوات الأخيرة -قواعد هيئة عدالة فرص التوظيف، الحظر الذي فرضه الكونغرس على أجهزة كشف الكذب، والأهم قانون المعوقـين الأمريكيـين لعام 1990 - بشـدّة محتويات اختبـارات ما قبل التوظيـف. يقـول باول، الذي كان قـد نظّم اختبـارات نفسية طوال 32 سنـة: «لا يمكننـا الاستفادة إلا من نحو 10% مـن الاختبارات التي كنا نلجأ إليها». يتعارض الباقـي مع قوانين تحظر التطفل. أخطأت سلسلة متاجـر التجزئة تارغـت Target، مثلاً، بإخضاع طالبـي العمل لاختبار خاص بها، يتضمن أسئلـة من اختبارين قياسيين يعـود تاريخهما إلى ما قبل إقـرار قانون المعوقين الأمريكيـين. كان الاختبار يتضمن بضعة أسئلة محظورة الآن عن الصحة، والميول الجنسية، والمعتقدات الدينية. تم مقاضـاة تارغت في 1991 بتهمة التمييز في التوظيف، وأبرمت اتفاق تسوية خارج المحكمة بقيمة مليوني دولار.

لتحمـي نفسك مـن الناحية القانونيـة، ينبغي أن تكـون كل الأسئلة الموجودة في اختبار التوظيف «مشروعة»، كما يقول مكشيري. هذا يعني

أن الشخص الذي يضع الاختبار ينبغي أن يتوثق أن عمله يكتشف بدقة الصفات التي يسعى إلى قياسها، وأنه يتوقع أيضاً نمط السلوك في الوظيفة المحددة موضع التساؤل. تلك ليست مهمة سهلة، لهذا ينفق مطوّرو الاختبارات دائماً ملايين الدولارات، ويقضون شهوراً أو سنوات في إجراء دراسات ميدانية واسعة النطاق قبل إخراج اختبار إلى النور. يقول هاريس: «كلما كانت وسائل التحكم التي يمتلكها الناشر لضمان طرح الأسئلة المناسبة أكثر، وكلما كان المستشار مؤهلاً تأهيلاً أفضل، كان ذلك أكثر أماناً لك».

يمكن للشركات أن تقوم بوضع اختباراتها بنفسها، شرط أن تكون أسئلتها مشروعة. يقول ولدروب: «تفعل بروكتر وغامبل Procter & Gamble ذلك، وهم يبلون بلاءً حسناً. كانوا قد عملوا بجد على تلك المسألة. قاموا بتصميم اختبار يقوّم بدقة، ومشروعية أداء مدير علامة تجارية». إذا لم تكن لديك خبرة كبيرة، وأموال طائلة، ومتسع من الوقت تكرسها لتصميم اختبارات داخل شركتك، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على اختبارات جاهزة ومستشارين يتمتعون بالخبرة.

## قراءات إضافية

*Model Guidelines for Pre-employment Integrity Testing, Second Edition* (1996, Association of Test Publishers)

"Job Skill Testing and Psychological Measurement," Research Report supplement (1998, American Management Association)

# التوظيف (عاطفياً) بمهارة

عندمـا اختبرت ملتـي - هيلـث سيستمـز Multi-Health Systems 1500 جنـدي في سلاح الجو الأمريكي لمعرفة ذكائهم العاطفي، حدّدت خمس خصائص ميّزت أولئك الذين حققوا 100% في النتائج عن أولئك الذيـن لم يحققوا سوى 70% أو أقل. حدّدت ملتي-هيلث سيستمز قيماً نسبيـة للخصائص التي أصبحـت أساس صيغـة لتوظيف جنود جدد. بـين 250-300 شخـص وظّفهم سـلاح الجو باستخدام هـذه الصيغة، وصلت نسبة البقاء في العمل إلى 92%. عند الأخذ في الحسبان تكاليف التوظيـف، والتدريـب، واستقرار جندي جديـد في موقعه، يُترجم ذلك إلى توفير قدره 2.7 مليون دولار.

لا أحـد يشـكك في أهمية الـذكاء العاطفـي للقيـادة. بالفعل، تشير دراسات إلى أن ذكاءك العاطفي أو المعدل العاطفي يكوّن 15 - 45% من نجاحـك في العمل. (لا يكـوّن معدل ذكائك، بالمقارنـة، أكثر من 6%). إضافـة إلى ذلـك، لاحظ المؤلف دانييل غولمـان، في دراسة أجراها سنة 1996 عـن شركة طعـام وشراب عالمية، أنه عندمـا يتمتع المدير بمقدار كبـير من الـذكاء العاطفي، فإن قسمـه يحقق زيادة عـن أرقام الأرباح

المستهدفة بنسبــة 20%. تتراجع أرباح رؤساء الأقسام الذين لا يتمتعون بمثل ذلك الذكاء إلى أقل من الأرقام المستهدفة بالنسبة نفسها تقريباً.

في الماضــي، على أي حال، كان صعباً تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي علــى المواقف اليومية. لكن ذلك يتغير الآن. كانت ملتي-هيلث سيستمز وشركات أخرى قد طوّرت أدوات تقويم يمكن دمجها في عملية التوظيف، وتقديــر الأداء، وعمليات التطوير التنفيذية. وتلفت نتائج مثل تلك التي حققهــا سلاح الجــو انتباه الشركات - خاصــة في الوقت الحالي، الذي تعتمــد بــه إستراتيجيــة المنافسة على القــدرة على توظيــف عمّال من الطراز الأول والاحتفاظ بهم.

تقــول شيلي روس، مختصة الموارد البشرية في ريغلي كندا Wrigley Canada: «بالنسبــة لنا، كانت تلــك مسألة تتعلق بفهم كل الناس الذين نوظفهــم على نحــو أفضل. كما هي حال معظم الشــركات، كانت ثقافة شركتنــا قد تغيرت خلال عقــد التسعينيات. نحتــاج الآن إلى أشخاص أكــثر مرونــة، والتزاماً لإرضاء العميــل. كنا قد اعتمدنــا أيضاً مقاربة تعتمد أكثر على العمل الجماعي في مصانعنا، نحتاج أشخاصاً يمتلكون مهــارات أفضل في اتخــاذ القرارات». بدأت ريغلي كنــدا تطبيق اختبار ملتي-هيلــث سيستمــز للذكاء العاطفي علــى كل الموظفين المحتملين في 1998. سابقــاً، كانت الشركة قد استفادت من اختبار تقويم الشخصية لشغل المناصب المهنية والقيادية فقط.

في كلا المثالــين، يدعــى اختبــار ملتــي - هيلــث سيستمــز الذي يتم الاستفــادة منه «معــدل الذكاء العاطفي»، وقد طــوّره عالم النفس روفن بــار-أون، الــذي يقول: إنه الاختبــار الوحيد المسجــل في فهرست معهد

بوروس Buros للقياس الذهني. يصنّف معدل الذكاء العاطفي، الذي يعد أداة للتقويم الذاتي، إجابات طالبي العمل باستخدام خمسة معايير متداخلة: نفسية داخلية، العلاقات بين الأشخاص، القدرة على التكيّف، إدارة الضغط، والمزاج العام. تنقسم هذه المعايير الخمسة إلى 15 معياراً فرعياً. يكلّف كل اختبار 30-35 دولاراً ويستغرق إنجازه نحو 40 دقيقة.

ما مدى فائدة «معدل الذكاء العاطفي»؟ كانت نتائج ريغلي قد أظهرت أن الاختبار «أداة دقيقة»، كما استنتجت روس. تقليدياً، يتم إجراء الاختبار بعد المقابلة التمهيدية مع مدير التوظيف وممثل من الموارد البشرية. يمكن أن تشير النتائج إلى خصائص اجتماعية أو إدارية للمرشح تتطلب بحثاً معمّقاً. تقول روس: «في وقت لاحق من العملية، يمكن أن يستخدم مدير وأعضاء فريق التوظيف النتائج لتعديل الأسئلة التي يطرحونها على المرشح. وجدت أن الاختبار ساعدني في التوثق من المراجع بطريقة مشابهة».

يحذّر رئيس ملتي – هيلث سيستمز ومديرها التنفيذي ستيفن شتاين: «لا ينبغي توظيف شخص أبداً بناءً على نتائج اختبار فقط». ينبغي أن تكون الخبرة السابقة، والتعليم، والمراجع، والمقابلات، وحتى إنجاز أعمال معينة كلها عوامل في اتخاذ القرار. لكن بعد قول ذلك، كيف يمكنك تطبيق مبادئ الذكاء العاطفي في عملية التوظيف التي تقوم بها شركتك؟ الأسلوب الذي اتّبعته ملتي – هيلث سيستمز مع سلاح الجو هو الأفضل، لكن إذا كانت لديك قيود، ابدأ من إجراء اختبار ذكاء عاطفي لكل المرشحين للعمل. ثم استخدم جداول كانت

ملتي-هيلث سيستمز قد طوّرتها -تضم أهم عناصر معدل الذكاء العاطفي لمجموعة من أصناف الأعمال- لتحديد أفضل طالبي العمل.

إذا كان اختبار الذكاء العاطفي يبدو معقداً للغاية، تقول ساندرا ينغلنغ، المستشارة في مجموعة هاي Hay: «يمكنك إجراء (مقابلة تقويم سلوك) بدلاً عنه. مثلاً، اطلب من مرشحة أن تصف وقتاً شعرت فيه بالإحباط لأن شخصاً لم يفهم فكرتها. عندما تجيب المرشحة، استمع إلى تفسيرها لردود أفعال أشخاص آخرين حول طاولة الاجتماعات في وقت سوء الفهم. في هاي، كنا قد طوّرنا معجماً للكفاءة العاطفية نستخدمه لتقويم مستوى التطور العاطفي في الأوصاف التي يقدّمها أحد المرشحين».

تقول روس من ريغلي: «فكرة التوظيف كاملة هي الإتيان بشخص يناسب العمل والثقافة. كنا قد اكتشفنا أن العثور على شخص أفضل يستحق الجهود التي نبذلها». ويصبح معدل الذكاء العاطفي أداة تزداد أهميتها لذلك البحث.

## قراءات إضافية

*The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success* by Steven J. Stein and Howard E. Book (2000, Stone Bridge Press)

*Working with Emotional Intelligence* by Daniel Goleman (2000, Bantam)

# أيها المديرون: للقيام بعملية توظيف جيدة، ألقوا نظرة جيدة على الداخل

ليز سمبسون

كتبت جوان ماغريتا في كتابها ما هي الإدارة: «تتجلّى عبقرية الإدارة الحقيقية في تحويل التطور والتخصص إلى إنجاز. كلما كانت حاجتنا إلى العمل عبر آخرين أكبر، كان علينا أن نفهم أنفسنا على نحو أفضل». برغم ذلك، معظم عمليات التوظيف، سواء كانت تشدّد على خصائص أم مجموعة مهارات، تركّز حصراً على المرشحين. ذلك مؤسف؛ لأنه كما تقول ماغريتا كلما كان الوعي الذاتي لمدير التوظيف أكبر، كان أداء الموظف الجديد أفضل.

يعرف مديرو التوظيف المؤثرين نقاط قوتهم وضعفهم إضافة إلى أفضل الطرق للاستفادة من طاقاتهم. يكونون صريحين في وصف تلك الأشياء لمرشحي العمل والموظفين الجدد. مثل شركة تكّون تحالفاً إستراتيجياً مع أخرى، يختار مثل هؤلاء المديرين «شركاء» تزيد نقاط قوتهم القدرة الإجمالية للفريق على تحقيق أهدافه. غالباً، سيعني هذا

أن المديريـن سيختارون مرشحـين يتمتعون بأمزجـة أو يؤمنون بأفكار تختلـف تمامـاً عنهم - لكن عندمـا يفعلون ذلك، يتوخـون الحرص في إنشاء قواعد أساسية تسمح حتى لأضدادٍ بالعمل معاً.

المديرون الذي يؤمنون بمقولة «مثلي تماماً فقط»، يوظّفون مرشحين يكونـون نسخـاً طبق الأصـل عنهم، ويحكمـون على أنفسهـم بالفشل. النزعة للشعور بالراحة ضمن الفريق وتفضيل أشخاص يمتلكون تعليماً، وخلفية عرقية/إثنية، وحالـة اجتماعية-اقتصادية، وآراءً متشابهة في الصناعـة موثّقة جيداً. قد تكون تلك النزعـة مدمرة أيضاً في اقتصاد يبـدو أنه يحثّ الشـركات على أن يكون لديها كل شـيء: مهارات تقنية عاليـة المستوى، وجهات نظر واسعة النطاق، وخبرة شاملة، إضافة إلى سرعة بديهة ولمسات شخصية مؤثرة.

## استخدام زملاء كمرآة

كتب الباحثـان دايان نيلسن وديفيد بي. كامبـل في دراسة أجرياها سنة 1993: «أولئـك الذين يقوّمون أنفسهم بدقـة» -أشخاص يمتلكون حساً واقعياً بنقاط قوتهـم وضعفهم- «أكثر قدرة على تطوير أدائهم». لكـن الوقت، والخبرة، والـرأي السديد ليست ميـزات يمكن الحصول عليهـا بسهولـة في السعـي لتطويـر الإدراك الذاتي الضـروري. لإزالة طبقـات الخـداع الذاتي، تحتاج غالبـاً إلى مساعدة آخريـن. «يزوّدك مراقبـون يمتلكـون المعرفة اللازمـة بتقويمات أكثر دقـة» عن مهارات المدير في مجال العلاقات الإنسانية -ضمنها القدرة على جذب وتطوير مواهب- مما يفعله المدير نفسه، كما يقول نيلسن وكامبل.

حظيــت نورا دينزل، نائبة رئيس هيولت-باكارد Hewlett-Packard لشــؤون البرامج العالمية، بالكثير من الفرصـ لتتلقى نقداً بنّاءً في وقت باكر من سيرتها المهنية، عندما كانت تعمل مع آي-ب-إم IBM. هناك، كما تقــول، ساعدتها أدوات شخصية مثل مايرز-بريغز (مؤشر أنماط سلــوك)، وتدريبات مسجلــة بالفيديو، وتغذية راجعــة منتظمة على أن تعرف نقاط قوتها وحدودها. نتيجة لذلك، طوّرت نضوجاً وثقة بالنفس مطلوبــين لتكــون صريحــة بشأن أنمــاط السلوك التي يمكــن أن تسمح بهــا، والتي كانت قد جعلت عملية التوظيــف والتحفيز التي تقوم بها في وظيفتهــا الحالية أكــثر سهولة. تقول: «بدلاً من بيــع العمل للمرشحين، أقنعهم تقريباً ألا يعملوا معي إلا إن كان هناك احتمال قوي أن علاقتنا في العمل ستكون مثمرة لكلينا».

تقــول كارول دالي، نائبــة الرئيســ لشــؤون تطويــر العمــل في ريكو Richo، منتــج رئيس لــلأدوات المكتبيــة: إن الاعــتراف بنقاط ضعفك «أسهل عندما تتمتــع بمهارات تقنية. مثلاً، إذا لم أكن أعرف شيئاً عن متصفحــات الإنترنــت، فسأوظف شخصــاً يعرف ذلــك. عندما يتعلق الأمــر بمهارات أكثر دقة، مثــل الاتصالات أو إنشــاء الشبكات، يصبح من الصعب الإقرار بنقاط ضعفك. لكن من الضروري أن تضع غرورك جانباً وتــدرك أنك لست البطل الوحيد في فريقك». مثل دينزل، تعلّمت دالي أن تعالــج نقاط ضعفها مــن التغذية الراجعــة التي كانت تحصل عليها بشأن عملها عندما كانت تعمل في آي-ب-إم، حيث يقوّم الموظفون المشرفين عليهم ومديرهم سنوياً.

تقول دينزل: «كان أكبر تغيير شهدته حياتي المهنية يتمثّل في قدرتي على أن أكون صادقة بشأن نقاط ضعفي. من قبل، كنت أحاول إخفاءها، لكن نظراً للساعات التي تقضيها مع فريقك، لا يوجد شيء يجهلونه عنك في نهاية المطاف. إذا أنكرت الأمر، فلن تحصل على فريق يتميز بأداءٍ عالي المستوى».

## مقاربة منهجية
## لمنع التحيّز في الانتقاء

يستفيد مركز كاتربلر Caterpillar للمحركات من عملية أكثر تشدّداً للابتعاد عن «مثلي تماماً فقط». وضع مستشار فاعلية التنظيم الداخلي باتريك أوبراين تقويمات موضوعية عن مرشحين وموظفين محتملين بناءً على مهاراتهم، ومؤهلاتهم، وقدراتهم. مع اقتراب انتهاء عملية المقابلة، عندما يبدو أن هناك انسجاماً مع المرشح، يقدّم أوبراين أداة تقويم تساعد مدير التوظيف على فهم أسلوبه في معالجة المعلومات ومقارنته بأسلوب الموظف المحتمل، أو الفريق كله، لتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف.

كانت تحليلات شخصين أو فريق تلك قد ساعدت نحو 200 مدير في كاتربلر على حل مشكلات في بناء علاقات عمل جيدة يمكن أن تحدث بين أشخاص يمتلكون إستراتيجيات عمل مختلفة جداً.

يقول أوبراين: «توظيف شخص موهوب يمكن أن يقوم بالعمل على أكمل وجه شيء وتقدير المدير للأشياء المختلفة التي يقدّمها ذلك

الموظف للفريق شيء آخر تماماً. تلك مهمة صعبة على بعض المديرين ، وينبغي أن نذكّرهم أن نجاح المشروع أكبر منهم. ينبغي أن يفهم القادة أن عليهم التعامل مع الأشخاص الذين يختلفون كثيراً عنهم بأسلوب مختلف إذا أرادوا تحقيق النجاح».

## التحقق أن الاختلاف يحفّز الإبداع

إذا كنت تريد أن يكون فريقك مبدعاً، كما كتب دوروثي ليونارد ووالتر سواب في عندما يتطاير الشرر، فلا يمكنك بوصفك قائداً أن تسمح بالاختلاف فقط، وإنما ينبغي عليك أن تشجعه أيضاً. بخلاف ذلك، لن يستطيع فريقك تحرير نفسه من «توقعات كيف يعمل شيء (أو شخص) عادة». سوف «يعلق في طين معالجة مشكلة من اتجاه (واضح)». وسيحرص على أن يولي الاهتمام فقط لدليل يؤكد وجهات النظر التي توافقه.

التحدّي، لهذا السبب، عندما ترفد فريقك بأعضاء جدد، هو إدخال أكبر قدر ممكن من التنوع الفكري لفريقك والتحقق أن الاختلاف الذي ينجم عن ذلك بين وجهات نظر وآراء متنوعة يطوّر نتائج العمل، ولا يزيد الشقاق. إحدى الطرق للقيام بذلك هي تحديد إطار علاقة المدير-المرؤوس منذ البداية. عندما تتكلم إلى المرشحين النهائيين لمنصب، كن صريحاً بشأن الأسلوب الذي تفضّله في العمل وأنماط السلوك التي تحبها وتلك التي لا تحبها من مرؤوسيك، كما ينصح الباحثان في إنسيد INSEAD جان-فرانسوا مانزوني وجان-لويس بارسو في كتابهما متلازمة الاستعداد للفشل. تساعد مثل تلك

التعليمات الواضحة في وقت باكر من تولي الموظف لمسؤوليات عمله على تفادي انهيار سريع للعلاقة، الذي يقع عندما يبدأ المشرف بعدّ أن الموظف غير مؤهل.

**عندما ينضم موظف جديد إلى الفريق:**

**بعض التحذيرات**

تحدّد الأسابيع القليلة الأولى الإطار العام لعلاقة المدير-المرؤوس، لكن قد تفشل أحياناً أفضل مهاراتك الإدارية في تحقيق النتيجة المرجوة، كما يقول الباحثان في إنسيد جان-فرانسوا مانزوني وجان-لويس بارسو:

- **لا تتوقع** من الموظف الجديد، حتى إذا كان يمتلك سنوات من الخبرة في العمل، أن يكون فاعلاً مباشرة.
- **لا تكلّف** الموظف بعدد كبير من المسؤوليات دون إيضاح شيئين أو ثلاثة ينبغي على المرؤوس أن يركّز عليها.
- **لا تفترض** أن أي انتقاد علني سيسمّم العلاقة.
- **لا تفترض** أن الموظف الجديد سيأتي إليك طلباً للنصيحة إذا وقع في مشكلة. غالباً، لن يدرك حتى إنه بحاجة إلى مساعدة.

إذا كان هناك قلق من أن أداء الموظف ليس على ما يرام، فسيراقبه المشرف عن كثب. يبدأ الموظف بالشعور أنه ليس جزءاً من مجموعة المشرف الخاصة؛ تهتز ثقته بنفسه، ويضعف اندفاعه، ويعاني أداؤه

ممـا يعده توقعات المشـرف المتدنية. يفسر المشرف هـذا التراجع بأنه تأكيـد على سوء أداء الموظف بالفعل. يعـزّز كل من سوء الفهم وتراجع الأداء بعضهما بعضاً، مما يكوّن حلقة مفرغة.

لكـن مرحلـة المقابلـة يمكن أن تكـون أحيانـاً باكرة جـداً لملاحظة الخـلاف الـذي ينشأ نتيجـة مواقـف أو أساليـب عمل مختلفـة. لهذا السبـب كان غاري سنودغراس، نائب الرئيس والمدير الإداري في شركة خدمات الطاقة إكسلون Exelon، قد طوّر قائمة من الإرشادات الخاصة بالاجتماعات والتقارير. سنودغراس مدير يهتم بالصورة الكبيرة وينفد صـبره من التفاصيـل الصغيرة، وهو يقدّم القائمـة للموظفين الجدد؛ لضمـان أن تصيب طرق تقديمهم للمعلومات والوثائق المكتوبة الهدف، ويُبعد بذلك الشعور بالإحباط عن الجميع. يشرح: «عملي هو إرشادهم نحو ما أريده، ونكون كلنا لذلك أكثر فاعلية وكفاءة».

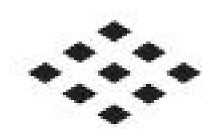
تقول كريستين ريغان، الرئيس التنفيذي لإستوديوهات بون ون Bone One، وهي شركة إنتاج سمعي بصري: «كنت قد عملت لشركات يوظف فيها أفراد الإدارة العليا نسخاً طبق الأصل عنهم، لكنها أقل ذكاءً بقليل منهم ولهذا لم يكن هناك احتمال أن يكوّنوا تحدّياً لهم. يعيد ذلك دائماً الشركة إلى الوراء. في بيئة العمل الحالية التنافسية للغاية، المسألة كلها تتعلـق بالتنفيذ الخالي من الأخطاء. أشبّـه الأمر بفرقة جاز يعرف كل فرد فيها نقاط قـوة وضعف الأفراد الآخرين، ويتقدم إلى الأمام وحده ليعـزف على الآلـة التي يجيدها، ثم يعود إلى الخلـف ليسهم في تقديم اللازمة (مقطع موسيقي يتكرر باستمرار)».

## قراءات إضافية

*When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups* by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press)

*What Management Is: How It Works and Why It's Everyone's Business* by Joan Magretta, with Nan Stone (2002, Free Press)

*The Set-Up-to-Fail Syndrome: How Good Managers Cause Great People to Fail* by Jean-François Manzoni and Jean-Louis Barsoux (2002, Harvard Business School Press)



# دروس في «سمتك المميزة»

## نصائح لإدارة المواهب

كريستين د. ساندبيرغ

في زمن الوفرة غير المنطقية في التسعينيات، نشر خبير الإدارة توم بيترس فكرة تحويل البحث عن عمل إلى حملة علامة تجارية. وفقاً للنظرية التي ابتكرها بعنوان «سمتك المميزة»، إذا أدرت حياتك المهنية كما لو أنك علامة تجارية ممتازة تتمتع بخصائص فريدة، وليست مجرد سلعة في مستودع شركة، فستحصل على فرص عمل أفضل وراتب أعلى في سوق عمل يجهد فيه المديرون للعثور على موظف.

كان سوق العمل قد تحوّل لمصلحة الموظفين. لكن ذلك لا يعني أن مقاربة «سمتك المميزة» لن تجدي نفعاً؛ وفي الواقع، يمكن أن تساعد كلاً من الشركات في عملية توظيفها والموظفين في بناء وتوجيه حياتهم المهنية. في أفضل الحالات، تساعد مقاربة «سمتك المميزة» أرباب العمل على تحديد ما ينبغي على طالبي العمل تقديمه والاختبارات التي تميّزهم عن مرشحين آخرين. يمكن لذلك أن يسهّل جهود التوظيف، وأعمال البحث التنفيذية، والترقية الداخلية.

يعتري بعض المديرين، المهتمين بترقيتهم الشخصية، القلق من أن ذهنية «سمتك المميزة» قد تثير الخلاف وعدم الاستقرار في الشركة، كما يقول لورانس بروزاك، المدير التنفيذي لمعهد آي-ب-إم لإدارة المعرفة. نظراً لأنهم لا يهتمون إلا بأنفسهم، يمكن أن يدفع ذلك الأشخاص الذين يحققون «سماتهم الخاصة» إلى إثارة المتاعب للشركة ولأنفسهم، ويقول بروزاك: «أخيراً، تثأر الشركة لنفسها». يمكن أن يصبح موظفو «السمة المميزة» منبوذين لا يستطيعون الارتقاء في عملهم، وينتهي بهم الأمر خارج الشركة.

لكن ذلك لا يعني أن الشركات ينبغي أن تبتعد عن توظيف أو ترقية مواهب متميزة، وفقاً لبروزاك. من المعروف أن بعض الموظفين يصبحون أسماء معروفة في قاعات الاجتماعات مثل توم بيترز، فضلاً عن أسماء مشهورة مثل تايغر ودز أو مارثا ستيورات. لكن الأهم، أن ذهنية «السمة المميزة» مفيدة للمهمة الدائمة بتحقيق أفضل إنجاز ممكن؛ لأنها تساعد المديرين على حشد طاقات الموظفين لأداء العمل الذي يحبونه.

وفيما يأتي، إليك بعض النصائح بشأن تطبيق مبادئ «السمة المميزة» على الأشخاص.

## أشخاص «السمة المميزة» رجال أعمال، وليسوا مجرّد مسوّقين

حقق إيسته لاودر ومايكل ديل «سمة مميزة» بـ «فهم حاجات المستهلكين الجديدة، تطوير منتج يمكن أن يلبي تلك الاحتياجات،

والتواصل مع العملاء، وإنجاز حقيقي»، ومن ثَمَّ «إنشاء سوق لسلع وخدمات جديدة»، كما كتبت نانسي إف. كوهين، أستاذة الإدارة في كلية إدارة الأعمال في هارفرد ومؤلفة علامة تجارية جديدة. يضيف بيترز: «لكنهما لم ينتظرا أن تقول مجموعة مؤثرة: (نريد هذا!). كان هناك شيء يبحثان عنه شخصياً»، وفي أثناء بحثهما اكتشفا حزمة عرض يمكن تسويقها وتحويلها إلى علامة تجارية مميزة. كانا رجلي أعمال استثنائيين، وليسا مجرد بائعين متجولين متعجرفين.

إن ضم أشخاص إلى فريقك يتمتعون بذهنية إمساك الثور من قرنيه لها بعض الفوائد الواضحة، لكن هناك بعض التحذيرات المهمة أيضاً:

**قدّر إلى أي حدٍ تحتاج شركتك حقاً لنمط سلوك رجال الأعمال**

سيتكلم الأشخاص الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» عمّا يمكن أن يقدّموه لشركتك، بناءً على ما كانوا قد فعلوه لشركات أخرى. يمكن توقع تصرفاتهم والاعتماد عليهم، لكن أفضل ابتكاراتهم قد تكون خلفهم. سيتكلم الطموحون الذين يتمتعون بـ «سمة مميزة» عمّا يأملون القيام به للشركة، بناءً على تفسيرهم لاحتياجاتها. بالرغم من أن توظيفهم ينطوي على مخاطر، إلا أن هناك احتمالاً أن يحققوا نتائج كبيرة غير متوقعة، مثل تقديم حل لمشكلة تعانيها الشركة، ولم يكن مديروها قد لاحظوها أو مفتاح لمشكلة يعانيها العملاء ولم تكن أبحاث التسويق قد كشفتها. يمكن للشركة أن تستفيد من منتج أو ابتكار الموظف إن لم يكن قد حصل على براءة اختراع أو استفادت منه علامة تجارية أخرى.

**في تقويمك للمرشحين، شدّد على الأداء بمرور الوقت**

ينبغي أن تنقل السيرة الذاتية لشخص يتمتع بـ«سمة مميزة» قدرة حقيقية على الالتزام، وليس مجموعة من حالات النجاح المتفرقة. إضافة إلى ذلك، يفي هؤلاء الذين يتمتعون بـ«سمة مميزة» بوعودهم بمرور الوقت؛ ويتركون مواقعهم بحرص حتى لا يدمّروا ما كانوا قد بنوه (عدالة سمتهم المميزة).

## الانسجام الثقافي ضروري

يمكن أن تُعجب شركة بإنجازات رجل أعمال، لكنها قد تزدري أساليبه في تحقيقها. ينبغي أن تنطوي قيم الفرد الخاصة تحت مظلة العلامة التجارية للشركة، حيث يمكن للموظف العمل على نحو طبيعي ضمن أسلوب الشركة المعروف والمقبول من طرفها. يسرد نيل لينارسكي، مؤسس ورئيس مجلس إدارة ستراتيجك ترانزيشنز Strategic Transition، وهي شركة إدارة تنفيذية، قصة رئيس قسم البرمجة في إستوديو رئيس في هوليوود. «كان ينتقل من إستوديو إلى آخر، ينفّذ العمل نفسه مراراً وتكراراً، حتى دون أن يسأل نفسه: (ما الذي يحدث حقاً؟ لماذا لا أستقر في أي مكان؟)». كان مديروه قد فشلوا في طرح تلك الأسئلة أيضاً.

كما تبين لاحقاً، لم تكن لهذه المشكلة أي علاقة بمهاراته، وإنما بالافتقار إلى الإدراك الصحيح: لم يكن هو أو مديروه يفهمون حقاً نوع البيئة والتحديات التي يحتاج إليها للاستمرار في العمل. كان الأشخاص

الذين يوظفونه يقبلـون خبرته كما هي دون تدقيق للتوثق من انسجامه مع ثقافة العمل في الشركة.

**يمكن أن يساعد مفهوم «السمة المميزة» المديرين على تأطير تطور الفريق، كما يحدث في «كيف يمكنني إدارة هذه المجموعة من المواهب بالطريقة نفسها التي يمكن لمدرب إدارة مواهب متنوعة في فريق؟»**

مع كثرة طلبات العمل، تصبح هوية «السمة المميزة» مصفاة توظيف في متنـاول اليد –على افتراض أن سمة المرشح المميزة تتكامل مع ثقافة الشركة. إذا كان شخص ما ثائراً بطبعه، يمكن تشبيهه ببيتر فوندا أكثر مـن بيتر بان، ويرى نفسـه مطواعاً وليس صعب المنـال؛ عندها سيكون انتماؤه إلى هارلي- دافيدسون Harely-Davidson أسهل من انتمائه إلى والـت ديـزني Walt Disney. يجب على المديريـن أن يوضّحوا مجموعة أنمـاط السلوك التي تميّز الثقافة المطلوبة لعلامـات الشركة التجارية، وأن يناقشوها في أثناء مقابلات العمل ومراجعة تقارير الأداء.

### «السمة المميزة» ليست جزيرة معزولة

يقـول بروزاك: «استطاع والت ديزني ابتـكار شخصية الفأر ميكي، لكنه برغـم ذلك كان يعتمد كثيراً على رسّامـين آخرين» لابتكار رسوم متحركـة رائعـة. مفهـوم «السمـة المميزة» يمكـن أن يساعـد مديرين علـى تأطير تطوّر الفريق، كمـا في «كيف يمكننـي إدارة هذه المجموعة

مـن المواهب بالطريقـة نفسها التي يمكن لمـدرب إدارة مواهب متنوعة في فريـق للاستفـادة مـن طاقة كل منهـم في تعزيز العلامـة التجارية للشركـة؟». يشـير بيـترز إلى مـا فعله فيـل جاكسـون في شيكاغو بولز (فريـق كـرة سلة): «كان مايـكل جوردان مجرد لاعب عـادي حتى بدأ جاكســون تدريب بولز». بعد أن أنهى جاكسون، وهو لاعب سلة محترف سابـق، تدريب جوردان على اللعـب ضمن فريق إلى جانب أسماء لامعة أخرى مثل سكوتي بيبن تحت مظلة بولز، بدأ جوردان يلمع في البطولات ويحصد ألقاب دوري المحترفين.

بوصفـك مديـراً، ينبغي أن تكتشف كيف ينسجـم كل فرد مع ثقافة العلامـة التجارية. عليـك أن تقود الموظفين إلى خـارج نطاق «إليك ما يمكـن أن أفعله عبر الشركة لك»؛ وأن تحاول بناء شراكات تعاونية بدلاً من ذلك. وكافئ النـاس عندما يضعون أنفسهم على المستوى نفسه مع أفراد الفريق الآخرين.

## وسّع «السمة المميزة» بحرص شديد

يقـول لينارسكي: إن النـاس يستطيعـون الحصول على الاعتراف بهم بنقل «علامة تجارية موجودة أصلاً إلى مستوى أعلى أو إلى جمهور أوسع»، كمـا فعلت مارثا ستيورات. «انتقلت مـن (مصرفية ماهرة) إلى (ناشرة إعلانات/مجـلات) وقد كانت توسّع علامتها التجارية منذ ذلك الوقت». لكـن عندمـا تنتقـل الأسواق جنوبـاً، يحـاول المديرون توسيـع العلامات التجارية بخفض الأسعار أو التوزيع الواسع فقط لتغطية الفواتير.

عـيّن أحد عمـداء الكليات الجامعيـة أستاذاً شهـيراً لتدريس مادة لأربعة صفوف، وقد كان لكل منها توقيت مختلف خلال الأسبوع. نتيجة ذلك، تراجعت أبحاث الأستاذ وسمعته. خسر منحة مجزية، ومساعديه في التدريس واشتكى المرشحون لنيل درجة الدكتوراه من عدم وجوده في مكتبه، ولم يكن طلابه راضين. طرق بديلة للاستفادة من تلك الموهبة: اطلب من الأستاذ اللامع أن يدرّب مدرسين مبتدئين ليصبحوا معلّمين أفضل. يدعـى ذلك التدريس الجماعي ولن يضطـر النجم للظهور كل أسبـوع. أو صمّـم منهاجـاً إلكترونياً يقـدّم فيه الأستـاذ كل شيء مرة واحدة أمام آلة تصوير، ويتم تسجيله وبثّه لاحقاً.

ينبغي أن يعمل المديرون مع الموظفين لتحديد الخصائص الأساسية للعلامة التجارية قبل تقديم فرص لتوسيع تلك العلامة. توسّعت «طيران جوردان» جيداً نحو علامات تجارية استهلاكية أخرى ترتبط بكرة السلة مثل أحذية نايك Nike لأن مايكل جوردان لاعب كرة سلة شهير في دوري المحترفين. لكن جوردان عانى ليعيد تحديد اسمه لاعب كرة سلة في دوري الظل ومالكاً ومديراً لواشنطن ويزاردس Washington Wizards لأنه لم يستطـع نقل مجموعـة مهاراته إلى الفريق. يمكن أن تـزوّدك «أهداف واسعـة» تمتد إلى خارج نطاق الوصـف المحدد للعمل بالخبرة، والمعرفة بالعلامـة التجارية، وحتى ولاء العمـلاء دون أن تدمّر القيمة الأساسية للعلامـة نفسها. لكن إذا اكتشف الناس أنهـم يستمتعون بذلك التوسع ويتجاهلون ما يعد أساسيـاً، ينبغي عندها للمديرين التفكير في إطلاق علامة تجارية جديدة كلياً - أي، طريقة جديدة لحث ذلك الموظف على ابتكار قيمة تنضوي تحت مظلة العلامة التجارية للشركة.

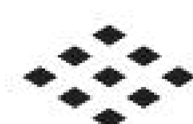
النتيجـة: أن تكون مميزاً أمرٌ يختلف تمامـاً عن إدارة متميزين، لكن الأفراد والشركات يمكن أن يستفيدوا من مقاربة «السمة المميزة». المهم، كما يقول بروزاك، هو إدراك أن «بعض الأشخاص يحبون العمل في شركات كبـيرة؛ فيما يفضـل آخرون العمـل وحدهم. لكـن كلا الصنفين مرتبط بشبكات قوية جداً من العلاقـات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية. لا أحـد معـزول تماماً. لا يستطيـع أحد أن يعيش بتلـك الطريقة. سنكون مضطربين ذهنياً». اكتشف الموقع الذي يتفوق فيه كل شخص بالتعاون مع الآخرين، وقـدّم سلة من فرص العمل -دوام كامل، ودوام جزئي، والعمل على نحو مستقل- التي تسمح لك بإدارة كل منهم وفقاً لذلك.

## قراءات إضافية


*In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* by Don Cohen and Laurence Prusak (2001, Harvard Business School Press)

*Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell* by Nancy F. Koehn (2001, Harvard Business School Press)

*The Brand You 50 (Reinventing Work): Fifty Ways to Transform Yourself from an "Employee" into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* by Tom Peters (1999, Knopf)

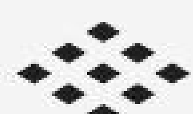



# اختيار مجموعة
# المواهب المناسبة

تختـار الشركات الأكـثر نجاحاً مجموعة المواهـب المناسبة – سواء كانـت تبحث عن قـادة، أم عمّال مؤقتين مثـل مستشارين، أم موظفين جدد من مصدر كانت غافلة عنه فيما سبق (مثل أشخاص معوقين). إن معرفة مصادر المواهب التي يمكن أن تستقي منها حاجتك، واستعدادك للأخذ في الحسبان موظفين سابقين لم يكونوا مؤهلين بما يكفي، يمكن أن توسّـع خياراتك على نحو كبـير – ومن ثم تزيد من فرصك بتوظيف أفضل مرشحين محتملين.

في الفصول الآتية، ستجد اقتراحات مفيدة لتأهيل قادة استثنائيين في قسمـك وتقويم إمكانيـات القيادة لدى مرشحين مـن خارج وداخل الشركة. ستكتشف أيضاً أن أفضل المديرين اليوم يعرفون كيف يشرفون علـى مجموعة كبـيرة مـن الموظفـين الموهوبين تضـم عمّـالاً مؤقتين، ومستشارين، وفرقاً عملية. لكن العثور على هؤلاء المديرين يتطلب بعض التمحيص والبراعة.

يتطلـب التقـويم، والانتقـاء، والعمـل مـع مستشاريـن ومجموعات موظفـين غير مستغلة سابقاً (مثل عمّـال معوقين) أيضاً إستراتيجيات محددة. يُختتم هذا القسم بمقالتين تتناولان تلك الأوضاع الفريدة.



# هل تعرف ما تنطوي عليه طرق عمل قيادتك؟

ستيفن ج. نيلسن

أشـارت بعض المؤشـرات في 2002 إلى أن الاقتصـاد الأمريكي كان يتعافى من الركود. كانت تلك أنباءً طيبة، بالطبع، لكنها ترافقت بموقف صعب على بعض الشركات التي كانت تبحث عن تسريع خطط نموها: لم تكن لديها المواهب القيادية التي تحتاج إليها للقيام بذلك.

في شـركات عديدة، تفوقت الأهداف الإستراتيجية على قدرة الموظفين على تحقيق النتائج المرجوة، كما يقول دايان دونوفان، نائب الرئيس في مكتب جوهانسبرغ، جنوب إفريقية لشركة بين وشركاه Bean & Company. الشركات «له ليس لديها الأشخاص» للانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب). لكن حل مشكلة الأداء هذه لم يكن له أي علاقة بتوظيف المزيد من الأشخاص وإنما بالتعامل مع ثغرة القيادة تلك.

مهمة القائد هي رصّ الصفوف. بالاستفادة من أهداف الشركة الإستراتيجية بوصفها إطار عمل، يقوم القائد بتوزيع مسؤوليات العمل للاستفادة إلى أقصى حدٍ ممكن من مهارات الموظفين الخاصة

وقدراتهم. لهذا عندما تواجه شركة صعوبة في تحقيق أهدافها المرجوة، تكون هناك حاجة إلى بذل المزيد من الجهود - ويقتضي ذلك من القادة تطوير قدراتهم أيضاً.

الشركات معتادة على استخدام تحليل الثغرات لتحديد نقاط الضعف التنافسية الرئيسة التي ينبغي معالجتها. لكن قليلاً من الشركات تفكّر في تطبيق تقنيات تحليل الثغرات على قضايا تطوير القيادة لديها. يظن دونوفان أن الوقت قد حان للقيام بذلك تحديداً.

يتفق نويل إم. تيشي، أستاذ السلوك المؤسساتي وإدارة الموارد البشرية في كلية إدارة الأعمال في جامعة ميتشيغان مع ذلك الرأي. يقول: «تحتاج معظم الشركات التي عملت معها إلى إعادة التفكير في طرق عمل قيادتها». في بداية السبعينيات، كانت شركات الطاقة معروفة بقدرتها على توقع احتياجاتها من القدرات القيادية مدة 10 إلى 20 سنة قادمة، وتطوير مجموعة المواهب التي تعمل لديها وفقاً لذلك. «ستجد صعوبة كبيرة في العثور على أمثلة عديدة عن تطور طرق العمل النموذجية اليوم». لكن عندما يبطل استخدام نماذج العمل في أثناء بضعة شهور، هل يمكن توقع الاحتياجات من القدرات القيادية لبضع سنوات لاحقة؟ نعم، لكن فقط إذا تخليت عن المقاربة التي كانت سائدة قبل عقدين أو ثلاثة. ينبغي أن تكون أكثر عزماً بشأن توافق مهارات القيادة لديك مع أهدافك الإستراتيجية. ينبغي لك أيضاً تسريع العمليات التي تتيح للموظفين اكتساب تلك القدرات.

إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تشدّد على امتلاك مجموعة أوسع من المهارات، كما يقول تيشي، الذي ترأس مركز التدريب على القيادة التابع لشركة جنرال إلكتريك، من 1985 إلى 1987. «لم يعد تدريب القادة على التخطيط الإستراتيجي وإدارة العمليات كافياً بعد الآن. في اقتصاد المعرفة اليوم، الأمر كله يتعلق بالعقول وحشد الطاقات. تحتاج إلى أشخاص يستطيعون قيادة التغيير والتعامل مع الشكوك، قادة يتمتعون بفطنة كبيرة وملتزمون بمساعدة موظفيهم على أن يصبحوا أكثر مهارة وتطوير مهارات القيادة لدى آخرين».

لا تحتاج الشركات إلى المزيد من العزم والوضوح بشأن المهارات القيادية التي تتطلّبها فقط، وإنما إلى أن تكون أكثر إبداعاً في التخطيط لتجارب تساعد موظفيها على اكتسابها أيضاً.

## عمل يبدأ، وينبغي ألا يتوقف أبداً، مع القائد

لا ينجح تطوير طرق عمل القيادة سوى عندما يجعلها القادة -الرؤساء التنفيذيون إضافة إلى رؤساء الأقسام- أولوية لهم. كان لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة ألايد - سيغنال AlliedSignal ويشغل الآن منصب رئيس مجلس إدارة هنيويل Honeywell. قد بنى سمعته بقدرته على تطوير القيادة. في أول سنتين له مع ألايد- سيغنال، يقول بوسيدي في كتابه التنفيذ: الانضباط اللازم لإنجاز الأمور: إنه كان يقضي ما بين 30 إلى 40% من يومه في «توظيف، وتقديم خبرات مناسبة، وتطوير قادة».

مثل تلك المهمات، كما يقول بوسيدي «لا يمكن بسهولة تفويض آخرين بها». السبب: بوصفك قائداً، ينبغي أن تضبط التناسق. ينبغي أن تعرف كيف تبلي قوتك العاملة بمواجهة آخرين في الصناعة. ينبغي أن تضمن وجود تقويم دقيق في الشركة. ينبغي أن يحدّد مثل ذلك التقويم الموظفين الذين يبلون بلاءً حسناً والمجالات التي ينبغي أن يطوروا عملهم فيها. ينبغي أن تعرف «من يدرّب موظفيك، خاصة الجيدين منهم»، كما يقول بوسيدي. وأنت هو الشخص الذي ينبغي أن يقاوم القصور الذاتي الناجم عن الفشل لمعالجة تراجع الأداء.

إضافة إلى ذلك، عندما تقوم بتقويم المرشحين للعمل، ليس كافياً أن تسأل فقط إذا كان شخص ما مؤهلاً للعمل (أ)، وإنما ينبغي أن تحدّد أيضاً إن كان باستطاعته الارتقاء والتطور لتولي مسؤوليات العمل (ب). اهتمامك بتلك القضايا ضروري؛ لأنها ستعزّز ذهنية القيادة -التطور وستنتشر عبر القسم أو الشركة.

## تطبيق تفكير تحليل الثغرات على طرق عمل القيادة

يساعد التكلم عن تطوير طرق العمل على زيادة الاهتمام المؤسساتي بالقضية، كما أن إجراء تحليل شامل لثغرات القيادة يدعم هذا الحديث. للقيام بهذا التحليل، حدّد احتياجات القيادة لتحقيق كل هدف في خطتك الإستراتيجية. ثم قوّم كيف تنسجم مجموعة القيادة الحالية مع تلك الاحتياجات، وحدّد أي نقاط ضعف. بمرور السنة، قوّم القدرات القيادية كلما تم تعديل هدف إستراتيجي أو إضافة هدف جديد.

عندما يتم تحديد الثغرات، تصبح ثلاث قضايا ضرورية:

**الإمداد.** ما الـذي ينبغي أن تفعله لتضيف إلى مجموعتك أشخاصاً يتمتعون بمهارات تحتاجها لتحقيق أهدافك الإستراتيجية؟

**التوزيع.** يقول دونوفان: «يوجد في العديد من الشركات مواهب كافية، لكنها لا تضعها في الأماكن المناسبة. إذا لم يكن العمل الجوهري يحقق النتائج المرجوة، ينبغي نقل هؤلاء الأشخاص إلى مواقع إستراتيجية».

**الإنجـاز.** مـا العمليات التي ينبغي عليك تطويرها للتحقق أن الناس يعرفون ما يجب عليهم القيام به وأنهم متحفّزون لفعل ذلك؟

طـوّر أحد عملاء دونوفان نموذجـاً يمتد خمس - سنوات لمجموعته من المواهـب، ودمج نسـب الاستنـزاف وتوقعات التوظيـف. النتيجة: إذا استمـرت الشركة في العمـل كالمعتاد، فسيكون عـدد المديرين أقل بنسبـة 15% عمّا تحتاجه لتحقيـق أهدافها الإستراتيجيـة. بناءً على هذا التحليل، باشرت الشركة وضع بعض الخطط النموذجية لتخفيف الاستنـزاف وتطوير نتائج جهودها في التوظيـف. لكن المثير للاهتمام أنهـا مزجت التدريـب الأساسي بالتدريب على تغيـير الإدارة. لم يكن الهدف من ذلك نقل أشخاص من أعمال ثانوية لا تتطلب قدرات كبيرة إلى أعمـال مهمـة إستراتيجياً تعاني نقص المواهـب فيها فقط، وإنما تطويـر قدرة الإدارة الإجمالية على الاستفـادة من الفرص التي تتغير بسرعة في أسواق ديناميكية.

يقول دونوفان: «يمكن أن تسهّل الموارد البشرية هذا العمل، لكن ينبغي للقيادة التنفيذية أن تحفّز الموظفين لإنجازه». لا ينبغي أن ينخرط أفراد القيادة العليا ورؤساء الأقسام في تفقد بيانات أداء الموظفين فقط، وإنما أن يتحققوا أن الاستثمارات الموضوعة في الموارد البشرية «يمكن أن تُحدث فرقاً كبيراً» أيضاً.

يقول دونوفان: «كانت كل من العمليات والمعرفة قد تطورتا تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة»، مما جعل الشركات تتمكن من مراجعة احتياجاتها من القدرات القيادية «بطرق أكثر تطوراً». مثلاً، جعلت البرامج التي تسجل مؤشرات الأداء مراقبة المبادرات التي تتطلب قيادة أقوى و«تصنيف الأداء وفقاً للأهداف» أمراً ممكناً. النتيجة: إدارة أفضل لطرف الإمداد من معادلة القيادة. يمكن للمديرين اليوم إجراء تقويمات بحرص أكبر وردم الفجوة بين «ما يظنون أنه سيجدي نفعاً في الإنتاج، أو المحصلات، أو النتائج، وما سيرغبون في أن ينجزه الموظفون فعلاً»، كما يقول دونوفان.

تتفادى الشركات كشف ثغرات قيادية قد تعرضها للخطر، كما يقول بوسيدي. «هناك نزعة لافتراض أنك على ما يرام – أنه ليست لديك أي ثغرات. لكن على الأرجح سيكون لديك ثغرات، لهذا ينبغي أن تتحقق من ذلك دائماً».

## الإنتاجية، وليس الوعد

إحدى فوائد عملية تحليل الثغرات هي أنها ترغمك على توضيح المهارات الأساسية والخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها القيادة في

شركتك. كانت تلك القائمة من الأمور التي لا بد من توافرها قد تغيرت بالتأكيد منذ 20 سنة مضت، عندما كان تطور طرق عمل القيادة أكثر شيوعاً في الشركات الكبيرة. كان بوسيدي، مثلاً، يركّز على إنتاجية الموظفين الحقيقية على نحو أكبر من وعودهم. يقول: «ركّز على الأشخاص الذين يستطيعون إنجاز الأمور، أو تنفيذها».

على نحو مشابه، يظن توم غرانت، مدير التطوير التنفيذي في شركة فورد Ford، أن «الأشخاص الذين يتعلمون وينجزون أعمالهم بسرعة» يتمتعون بقيمة أكبر من الأفراد الذين لا يستطيعون استخدام مواهبهم لإنجاز المسؤوليات والمهام التي يتم تكليفهم بها.

يتطوّر نظام إدارة فورد لتشجيع رؤساء الأقسام ومديري الخطوط على الانخراط في حوار بشأن ثغرات القيادة. تسمح مناقشات تُعقد بانتظام لمديرين على كل المستويات بالحصول على أفكار مفيدة بشأن مواقع رئيسة يشرفون عليها - ما الذي يبرع فيه الأفراد الذين يشغلون تلك المواقع، ما رغباتهم واهتماماتهم المهنية، ومن الأشخاص الذين تتم تطوير قدراتهم ليأخذوا أماكنهم؟

## التعلّم العملي

العديد من الحلول التي يتم وضعها لمعالجة ثغرات القيادة «متكلّفة للغاية، ولهذا تولد ميتة»، كما تقول سوزان إينس، مستشارة إدارة التطوير في ليدرشيب Leadership للاتصالات. تحذّر أن نظام تحليل معقّد لتحديد الموظفين الذين يتمتعون بإمكانيات كبيرة يمكن أن يصبح عقبة، وأن الأهم أكثر هو إجراء تقويم شامل للأشخاص.

يوافـق تيشي على ذلك، ويقـول: «ينطوي عشـرون في المئة من تطوير طرق العمل على زيـادة فاعلية برامج التطوير الرسمية. يغطي تزويد الأشخاص بخبرة العمل المناسبة نسبة 80% الأخرى».

التركيـز، بكلمات أخرى، على التعلّـم العملي بدلاً من تلقي تعليمات نظريـة. يقول تيشي، مؤلف كتاب حلقة القيادة: كيف يعلّم قادة رائعون شركاتهـم الفوز: «سيكون القرن الحـادي والعشرون زمن الشركة التي تعلّـم، وليس الشركـة التي تتعلّم». يوضّح أنـه في شركة تعلّم، لا يحدث التعليـم بأسلـوب سلبي كما هي الحـال في شركة تتعلّـم. «يتحمل قادة مـن كل المستويات في شركـة تعلّم المسؤولية لجعـل موظفيهم وأنفسهم أكـثر مهارة، إضافة إلى تدريب الجيـل الثاني من القادة. هناك تركيز كبير على التعليم العملي، مع اشتراك الرؤساء التنفيذيين والمديرين في العملية مباشرة».

في مجموعـة مطاعـم تريكـون Tricon العالميـة، يدرّس الرئيـس التنفيذي ديفيد سي. نوفاك شخصياً 10 ورشات عمل تستغرق كل منها ثلاثة أيام كل سنة. يتوقع روبرت ناردیلي من هوم ديبوت Home Depot من مديريـه إقامة دورات تدريبيـة على أرض الواقـع عندما يكتشفون مصادفة معلومة جديدة.

يقـول تيشي: «لم يعد تطوير القيادة شيئاً يمكنك القيام به عن بعد. ينبغي أن يكون جزءاً من الحياة اليومية للشركة، ومحاكاً في نسيجها».

# ما دروس الخبرة التي ينبغي أن يحصل عليها مديروك؟

سكوت د. أنطوني وكلايتون إم. كريستنسن

يعـرف الجميع أن الشـركات التـي تسعى للحصول علـى أعمال تحقـق لها نمواً جديداً ينبغي أن تكّون فريق إدارة مناسباً. لكن كيف تعرف إن كانت الشركة التي تهتم بها قد وضعت الفريق الصحيح في المكان الصحيح؟

نقـدم إليـك مقالتـين تم نشرهمـا في صحيفة ول ستريـت. تصف إحداهما كيف وظّفت شركـة صناعة الجينز ليفي شتراوس التي تتخذ مـن سـان فرانسيسكو مقـراً لهـا مديـراً كان يعمل لـدى صانع زيوت المحركات بينز أويل Pennzoil الذي يتخذ من هيوستن مقراً له لمساعدة الشركـة على بيع الجينز بنجـاح لسلسلة متاجر التجزئة العملاقة ول-مارت Wal-Mart.

تصف المقالة الثانية شركة طيران جوي جديدة. أسس شركة ناميد بوغـو Named Pogo رجلي أعمال: روبـرت كراندال، الرئيس التنفيذي

السابق لإيه-إم-آر AMR (الشركة الأم لأمريكان إيرلاينز American Airlines)، ودونالد بور، مؤسس خطوط الطيران منخفضة الأسعار بيبل إكسبريس People Express.

هل كان لدى أي من هاتين الشركتين المديرون المناسبون في الأماكن المناسبة لتحقيق أهدافهما المعلنة؟ يقودنا مفهوم يدعى دروس الخبرة إلى الاعتقاد أن ليفي شتراوس استفادت كثيراً من الأمر، في حين لم يكن الأمر على تلك الحال في شركة الطيران.

## انظر إلى الماضي، توقّع المستقبل

قدّم أستاذ إدارة الأعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا مورغان دبليو. مكّول مفهوم دروس الخبرة في كتابه الذي صدر في 1998 بعنوان المميزون: تحضير قادة الجيل الآتي. تقول فكرته الأساسية: إن المديرين يطوّرون مهارات في أثناء تصديهم لتحديات يومية يواجهونها في أعمالهم. بكلمات أخرى، يحصل المديرون على صفة المهارة بالاكتساب، وليس بالولادة.

لهذا، إذا أردت أن تتوقع ما إذا كان مرشح معين سيتصدى بنجاح لتحدٍ معين، ينبغي أن تقوّم قدرة ذلك المرشح على اكتساب دروس الخبرة المناسبة - أي، ما إذا كانت مواقع الفرد السابقة قد أكسبته تجارب، وعلّمته إستراتيجيات ستساعده في التصدي لمجموعة جديدة من التحدّيات.

قد يكون مدير لم يواجه أبداً مثل تلك التحديات على قدر المسؤولية، بالطبع، لكنه ربما يفشل عندما يستخدم إستراتيجيات ثبت نجاحها سابقاً، لكنها لا تجدي نفعاً لعمله الجديد.

**خبرة كبيرة جداً في الصناعة**
**قد تكون في الواقع أمراً سيئاً.**

يلفت مفهوم دروس الخبرة الانتباه إلى خطأين ترتكبهما الشركات التي تسعى لتوظيف أشخاص جدد لتحقيق نمو مستدام. الخطأ الأول: هو التركيز كثيراً على الخبرة في الصناعة. الثاني: هو توظيف شخص من خارج الصناعة كيفما اتفق، دون التدقيق أولاً ما إذا كان أحد موظفي الشركة يتمتع بالخبرة الضرورية المطلوبة.

### المبالغة في تقدير الخبرة في الصناعة

عندما تسعى شركة لدخول صناعة جديدة، سيشدّد المستشارون غالباً على ضرورة توظيف شخص يتمتع بخبرة كبيرة في تلك الصناعة تحديداً لتحقيق النجاح. وفقاً للوضع، قد تكون تلك النصيحة مناسبة تماماً - لكنها قد تكون خاطئة. إذا كانت الشركة تأمل إحداث هزّة قوية في صناعة قائمة بحد ذاتها بالاستفادة من نموذج عمل جديد، فقد تكون الخبرة الكبيرة في تلك الصناعة أمراً سيئاً.

«الخبرة الكبيرة» تعني أنه عندما يواجه مديرون تحديات شائعة في الصناعة، يلجؤون إلى حلول شائعة في تلك الصناعة نفسها. عندما تنوي الشركة إحداث تغيير، بأي حال، ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.

أمعــن النظر ملياً في الشركــة التي أنشأها بــور وكراندال. بالطبع، يعــرف الاثنان كل شــيء عن صناعة الطــيران. لكــن إذا كان هدفهما تقــديم إضافة لتلك الصناعة، فإنهمــا يفرّطان بدروس خبرة مهمة قد تعوق قدرتهما على النجاح.

كان كرانــدال وبور –مــع ابن بور، كاميرون– قد جمعا نحو 6 ملايين دولار كتمويــل لبنــاء عمل يستند علــى تنظيم رحلات طــيران قصيرة المــدى ومباشرة بين المــدن باستخدام طائرات صغــيرة. كانت الأسعار تنافسيــة، مــع توافر تذاكر درجة أولى، ولهذا كانــت الخدمة أقل تكلفة بكثير من استئجار طائرة.

## تحديد أفضل طريقة للنجاح

كان ظهــور شركات تقــدّم خدمة الحافلة الجويــة سيزعج بالتأكيد روّاد الصناعة القائمين آنذاك في حال لعبت بأوراقها كما ينبغي. كانت أفضــل طريقة للنجاح (كما هي حــال كل الوافدين الجدد) هي السعي خلف مستهلكين جدد: أولئك الذين لا يمتلكون المهارات أو المال للطيران على خطوط مباشرة بين المدن. مثلاً، كان باستطاعة الشركة استهداف عملاء في مناطق بعيدة يصعب الوصول إليها بالاستفادة من الخدمات القائمة آنذاك.

كان هناك قلق من أن تدفع الخبرة بور وكراندال إلى القيام بالعكس تمامــاً – أي: المنافسة الاستهلاكية بتقــديم بديل لأهم خطوط شركات الطيران القصيرة، مثل تلك القائمة بين بوسطن ومدينة نيويورك.

قد تنجح هذه المقاربة، لكنها ستثير على الأرجح رد فعل تنافسي من شركات الطيران الرئيسة.

**عندما ترغب الشركة في إحداث تغيير جوهري، ينبغي أن تعتمد على حلول وإستراتيجيات جديدة.**

بالمختصر، ربما كانت دروس الخبرة التي اكتسبها بور وكراندال ستدفعهما إلى اعتماد نسخة معينة من نموذج «المنافسة الاستهلاكية» بدلاً من نموذج «العثور على أشخاص ليسوا مستهلكين».

يأتي الخطأ الثاني، وهو توظيف شخص من خارج الصناعة دون التفكير في نوع الخبرة المختلفة المطلوبة، من تصنيف العالم بطريقة خاطئة. وفقاً لنموذج دروس الخبرة، من الخاطئ تصنيف المديرين المحتملين إلى إما «داخلي» أو «خارجي». لا يقدّم الشخص الذي يأتي من خارج الصناعة الشيء الكثير إذا لم يستطع ردم فجوة دروس- خبرة مهمة في فريق الإدارة.

من الأفضل تصنيف المديرين المحتملين إلى «أولئك الذين اكتسبوا الخبرة المناسبة» أو «أولئك الذين لم يكسبوا الخبرة المناسبة».

لا أهمية للموقع الذي يشغله المرشح سواء كان داخل أو خارج الشركة، وما يهم حقاً هو ما إذا كان ذلك المرشح قد تصدّى لنوع التحديات التي سيواجهها المشروع الجديد بالتأكيد.

## خبرة ول-مارت تتفوق على المعرفة بالصناعة

لهذا السبب كان يبدو منطقياً لليفي شتراوس توظيف مدير المبيعات تيد فوكس الذي كان يعمل في بينز أويل. كانت شركة إنتاج الألبسة تمرّ بمرحلة عصيبة مع تغير ميزان قوى العلاقة بالمستهلك من مصنّعي السلع إلى سلاسل تجارة التجزئة.

لوقت طويل، كانت ليفي شتراوس قد رفضت رفع نسبة الخصم الذي تحصل عليه سلاسل التجزئة، وتبيع سلعها عبر متاجر متخصصة بأسعار مرتفعة. كانت مبيعات ليفي شتراوس قد انخفضت بنسبة 40% في أثناء ستة أعوام سابقة، على أي حال، وكان قد أصبح واضحاً أن الشركة بحاجة إلى البيع عبر ول-مارت ومنافذ تجزئة أخرى للاستمرار في العمل.

لكن العمل مع ول-مارت كان يمثّل مجموعة جديدة بالكامل من التحدّيات مقارنة بتلك التي كان معظم مديري ليفي شتراوس قد واجهوها من قبل. كانت البداية من اضطرار ليفي شتراوس لتعديل نظام توزيعها بما يتناسب مع أسعار ول-مارت المنخفضة، ونفاد السلع بسرعة؛ وكان عليها أن تعثر على طريقة لجني أموال من منتجات منخفضة السعر، وأن تشعر بالراحة من العمل كتابع وليس كرائد في السوق.

سعت ليفي شتراوس بحكمة لجذب شخص من شركة تمتلك تاريخاً طويلاً من التعامل مع مثل تلك التحدّيات. لم يكن لافتقار فوكس للخبرة بعمل صناعة الملابس أي أهمية. لأنه كان قد تصدّى لتحدّيات تتعلق

بالعمـل مع ول-مارت، كان سيزيد من فرص ليفي شتراوس في الخروج بسلام من هذا الانتقال الصعب.

علـى الرغم من أن ليفـي شتراوس عانت في البدايـة لتغيير نموذج عملهـا، إلا أن إشارات مثل ارتفاع المبيعـات بنسبة 10% في الربع الأول من تلك السنة كانت فأل نجاح.

يمكـن لشـركات أخـرى أن تزيـد على نحـو مشابه مـن فرصها بالنجـاح بتأسيس قرارات التوظيف التي تتخذهـا على ضرورة ردم الفجوة بـين التحدّيات التي تعـرف أنها ستواجههـا ودروس الخبرة التي يتمتع بها فريقها.

## قراءات إضافية


"Disruption Spreads Its Wings," *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Changes* by Clayton M. Christensen, Scott D. Anthony, and Erik A. Roth (2004, Harvard Business School Press)

*High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* by Morgan W. McCall Jr. (1998, Harvard Business School Press)

"Taxi! Fly Me to Cleveland" by Scott McCartney (*Wall Street Journal*, May 19, 2004)

"In Bow to Retailers' New Clout, Levi Strauss Makes Alterations" (*Wall Street Journal*, June 17, 2004)

# حرب المواهب الإدارية

مكافـآت من خمسة أرقام عند توقيـع العقد، خدمات داخل المكتب، سيارات ب-إم-دبليو مجانية- كانت تلك الرموز السارة لحال التوظيف في الشـركات السنة الماضية. أرغمت نـدرة المواهب المهنية من الطراز الأول، مترافقـة مـع اقتصاد ينمو بسرعـة وترويج مكثـف عبر وسائل الإعـلان، العديد من الشركات على تقديم أي شيء وكل شيء لمرشحين محتملين لجعلهم يوقعون عقوداً معها.

لكـن ذلـك كان السنـة الماضية. منذ ذلـك الوقت، كانـت الصورة قـد تغيرت نوعـاً ما. أضحت الشـركات أقل اهتمامـاً بجذب مرشحين جدد، وأصبـح الضغط بالتأكيد أقل لتقـديم عروض تعويضات مغرية. برغم ذلـك، لا تزال كفة القـوة تميل لمصلحة الموظـف، وليس صاحب العمل. الناس أكثر انتقالاً، وسوق العمل أكثر كفاءة، ولدى طالبي العمل خيـارات أكثر من ذي قبـل. الأهـم أن الحاجة إلى أشخاص يتمتعون بمهارات عالية تبقى كبيرة في كل الأوقات.

الحـل؟ أنشئ نواة قيادة قوية، واعتمد على مجموعة مواهب كبيرة، متميزة، ومرنة لإنجاز العمل. يمثّل هذا نموذجاً جديداً، ويتطلب تغييراً

رئيساً في طريقة تفكيرنا بشأن القوى العاملة – وظيفتك. الشركات التي تفشل في إدراك هذا التغيير، كما يحذّر خبراء التوظيف الذين تكلمنا معهم، ستُمنى بالهزيمة في حرب الحصول على مواهب.

## تزويد العمل، وليس الوظائف، بالفرق المناسبة

في صدد التغير السريع، الأنباء ليست دائماً طيبة، كما يقول بروس تولغان، رئيس رينميكر Rainmaker ومؤلف الفوز بحروب المواهب. «ما يحدد السوق الحرة للمواهب هو فرص السوق التي تظهر بسرعة، وفرص السوق التي تختفي بسرعة. التحدي الحقيقي، عندما يتعلق الأمر بالتوظيف، هو الحصول على الفريق المناسب الذي تحتاجه تماماً، وأن يتمتع بالمهارات التي تحتاج إليها، وأن يبقى لديك المدة اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة به».

كوّنت موجات التخفيف من العمالة، وإعادة الهيكلية، التي حصلت في بداية التسعينيات نهاية نموذج عمالة قائم منذ أمد بعيد. لكن الاقتصاد بدأ يتحسّن، وبدأت الشركات تظن أن التخفيف من العمالة ليس مهماً. كانت تلك غلطة، كما يقول تولغان. «يجب على الشركات أن تكون مرنة. وذلك يعني التركيز على الاحتفاظ بنواة مجموعة قوية. لا داعي للقلق إذا كانت نواة مجموعتك تصبح أصغر فأصغر، طالما أن مجموعتك من المواهب تصبح أكبر فأكبر، ولديك المهارات والأنظمة لإدارة تلك المجموعة من المواهب».

يمتلك العديد من أرباب العمل حالياً مجموعة مواهب متنوعة: مصادر خارجية، وكالات عمال مؤقتين، ومستشارين - كل ذلك على أساس «حسب الحاجة». لكن يجب عليهم بذلك بذل جهود أكبر لإدارة تلك المجموعة، كما يقول تولغان الذي يقدّم توصيتين:

تحقق أن مجموعة مواهبك كبيرة. بالمحصلة، أول شخص تتصل به لإدارة مشروع قد لا يكون متوافراً عندما تحتاج إليه.

طوّر نظاماً لتنظيم المواهب وفقاً للمهارة والقدرة على الإنجاز. ابدأ بافتراض أنك توظف شخصاً لإنجاز جزء معين من العمل. بالمحصلة، لا يرى كثير من الأشخاص هذه الأيام أنفسهم موظفين لدى شركة لوقت طويل - وأولئك الذين يفعلون ذلك قد يعملون دواماً جزئياً، من المنزل، بنظام ساعات عمل مرن، أو يأخذون إجازة مدة سنة، ثم يعودون إلى العمل. لكنْ نظراً لأن هؤلاء الأشخاص لا يجلسون بالضرورة في المكتب المجاور كل الوقت، ستكون بحاجة إلى طرق جديدة لمتابعة ما ينجزونه. يمكنك إنشاء قاعدة بيانات تضم معلومات تفصيلية عن مهارات العمال المحتملين أو المؤقتين، سجل متابعة أعمال، ومعلومات للاتصال بهم. ثم، عندما يحتاج مشروع إلى فريق إضافي، يمكن ملء الثغرات بالاستفادة من تلك المصادر الخارجية. إحدى الطرق الرائعة، التي غالباً ما يتم تجاهلها، لبناء تلك المجموعة من المواهب هي متابعة موظفين سابقين مميزين. بدلاً من ترك الموظفين يغادرون الشركة نهائياً، ينصح تولغان: «كوّن منهم جيشاً احتياطياً، واستدعِهم عندما تحتاج إليهم».

## مطلوب: نوع جديد من المديرين

تضع مجموعة المواهب المتنوعة اليوم ضغوطاً جديدة على المديرين. إن تكويــن وحدة عالية الأداء مــن موظفين بدوام جزئي، يعملون بنظام ساعات مرن، أو من المنزل –حتى وإن كانوا ماهرين جداً– أصعب بكثير من تكوين قوة عاملة من موظفين بدوام كامل، يوجدون جميعاً في المكان نفسه. لا يستطيع كل المديرين التأقلم مع التنوع والاختلاف الذي يرافق ذلك. يفاقم المشكلة حقيقــة أن المجموعة الرئيسة من المرشحين لشغل مناصــب إدارية (الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 35-44) يُتوقع أن تتراجع بنسبة 15% في أثناء السنوات الخمس عشرة القادمة.

لهــذا، كيف تعثر على مديرين يتصدّون لهــذه التحدّيات الجديدة؟ تشــير حرب المواهب 2000. وهــي دراسة حديثة أعدّتهــا شركة مكنزي وشــركاه McKinsey & Co.. إلى أن الجــواب قــد لا يكــون موجــوداً في عملية التوظيف الرسمية التي تعتمدها.

وفقاً لهيلــين هاندفيلد–جونز، التي أسهمــت في وضع هذه الدراسة عــن 56 شركة، فإن ما يميّز الشــركات عالية الأداء عن تلك العادية هو الموقــف من التوظيــف. يتولى القــادة في الشركات عاليــة الأداء عملية التوظيف شخصياً. ذلك يعنــي، كما تقول هاندفيلد–جونز، «استقطاع وقــت للاشتراك بفاعلية في عملية صنع القــرار ووضع المعيار الأساسي لآخريــن في الشركة». إليك بعض النصائح الإضافية للنجاح في تحقيق هذا الهدف.

## ابحث عن مواهب كل الوقت

ستـرغــب دائماً في وجــود أشخاص موهوبين في إدارتــك، كما يقول تولغــان. «نرى كثـيراً مــن المديرين الذيــن يوظفــون أشخاصــاً جدداً باستمرار -لديهم عدد من الأشخاص الذين كانوا قد نجحوا في عملية التوظيف في أي وقت، لهذا يمكنهم الحصول على موظفين جدد بسرعة أكــبر». توافق هاندفيلد-جونز على ذلــك: «ينبغي أن تركّز العملية على المواهب أكثر من المواقع».

## قم بإجراء أبحاث أوسع، أكثر إبداعاً

تقــول هاندفيلد-جونز: «كان باستطاعتك الاستفــادة من المصادر نفسهــا، أو كنــت توظّــف أشخاصاً مــن الصناعة ذاتهــا. لكن لا يمكن العثور على هؤلاء الأشخاص بسهولة اليوم - لن تجد ما يكفي من النوع المناســب مــن الأشخاصــ إذا قيّدت نفســك بعدد صغير مــن المصادر التقليديــة». تحرّر من الشرنقة التقليدية بالبحــث عن أشخاص لديهم خلفيــات ثقافيــة مختلفــة، ويعملــون في صناعــات ودول مختلفة. على نحــو مشابه، لا تعلق بالمصيــدة التقليدية بأن تنتظر مــن طالبي العمل الإيجابيين أن يدقوا بابك - هذه الأيام، ينبغي أن تدق أنت بابهم.

ليســ مفاجئــاً أن تكون الإنترنت أداة لا تُقــدّر بثمن هنا: هناك نحو 2.5 مليــون ســيرة ذاتيــة على قرابــة 100.000 موقع عمل علــى الشبكة الدوليــة. لكن إذا كنت تبحث عــن مصادر مخفية للمواهــب الإدارية، يمكــن أن تعلمك شركات مثــل إدفانس إنترنت ريكرايتنــغ ستراتيجيز

(إستراتيجيات توظيف متقدمة عبر الإنترنت) Advanced Internet Recruiting Strategies كيف تضع صفحات على موقع شركة إلكتروني لا يمكن النفاذ إليها عبر الصفحة الرئيسة. يمكن أن تكون مثل تلك الصفحات التي تحتوي على دليل الشركة، أو أسماء أشخاص يعملون على مشروع جديد، منجم ذهب.

**عامل المرشحين لعمل مثل عملاء**

كتب بيتر كابيلي في هارفارد بزنس ريفيو Harvard Business Review: إنه لا يمكن تمييز عملية التوظيف اليوم عن عملية التسويق. «ينبغي التعامل مع المرشحين لعمل اليوم بالطريقة نفسها التي تعامل بها عملاء محتملين: تحدّدهم وتستهدفهم بعناية، تجذبهم إلى الشركة وعلامتها التجارية، ثم تبيعهم العمل». منذ الاتصال الأول إلى تقديم العرض، ينبغي أن تكون العملية سريعة وسارة. إضافة إلى غربلة المرشحين وضمان انسجامهم مع ثقافة العمل -مهمتا التوظيف التقليديتان- ينبغي أن تبيع كل خطوة أخرى. وكما ستفعل للاحتفاظ بالعملاء الأكثر ولاءً لك، ينبغي أن تكون مستعداً لتعديل سياساتك فيما يتعلق بالتعويضات المادية، إذا كان ذلك ضرورياً، لجذب مديرين يستطيعون تقديم أداء استثنائي بالتعاون مع قوة عاملة تتغير باستمرار.

تقول هاندفيلد-جونز: «في عصر المعلومات، الموهبة ضرورية لتقويم الإبداع، ويمتلك صاحب الموهبة المميزة تأثيراً أكبر بكثير حتى من صاحب الموهبة العادية». ستصبح القوى البنيوية التي تسبب حرب

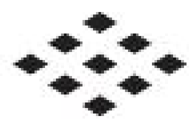
المواهـب هذه أكثر قوة في أثنـاء 10 إلى 20 سنة قادمة. والظروف التي كانـت قد أدّت إلى ظهور مجموعة المواهـب المتنوعة اليوم ستبقى أيضاً في المستقبل المنظور.

بالمختصـر، ليس هناك ما هو أهم من الحصول على موهبة جيدة، لكـن إدارة المواهب الجيدة لم تكن أكثر تعقيـداً من قبل. ولهذا السبب فـإن العثـور علـى الشخص المناسـب لإدارة تلك المواهـب لم يكن أكثر أهمية من قبل.

## قراءات إضافية

*Winning the Talent Wars* by Bruce Tulgan (2001, W. W. Norton & Company)

"Making the Most of On-Line Recruiting" by Peter Cappelli (*Harvard Business Review,* March 2001)



# كيف تختار
# -وتعمل مع- مستشارين؟

توم رودنهاوزر

أثـار كتـاب صُحبة خَطِـرة صخباً السنـة الماضية بانتقـاد النصائح الزائفـة التي تقدّمها غالباً شركات استشارية رائدة – مجموعة بوسطن الاستشاريـة Boston Consulting Group وشركـة مونيتـور Monitor، بوصفهمـا مثالين. لم يكن ذلـك مفاجئاً: قد يكون العـالم السري نسبياً لاستشارات الإدارة، غير المعتاد ذلك التمحيص العلني، حسّاساً أحياناً. على الرغم من أن المؤلفين جيمس أوشيا وتشارلز ماديغان كانا يقصدان الإثارة، وركّزا على أمثلة عن علاقات استشارية سيئة وصلت إلى المحاكم، إلا أن عملهمـا برغم ذلـك شدّد على أهمية القـول المأثور ليكن المشتري على حذر عندما يتعلق الأمر بانتقاء مستشارين والتعاون معهم.

ما أنـواع المشروعـات التي يمكـن الاستعانة بمستشاريـن خارجيين لإنجازهـا علـى أفضـل وجه؟ كيـف تختـار أفضـل مستشـار أو شركة استشاريـة؟ مـا مستوى الخدمـة الذي ينبغـي أن تتوقعه؟ ومـا المبادئ الرئيسة لإدارة العلاقة؟ تقدم مانجمنت أبديت Management Update من هارفارد المبادئ الأساسية الآتية للتعاون بفاعلية مع مستشارين.

## متى توظف مستشاراً؟

عـادة، هنـاك سببـان للاستفادة من خدمـات شركـة استشارات. الأول: هنـاك مشكلـة معينة ينبغي التعامل معهـا –نظام إصدار فواتير عفا عليهـا الزمن بحاجـة إلى تجديد– وتفتقر إلى الخـبرة الداخلية. الثـاني: تواجه قضيـة إستراتيجية في مجال عملـك –تفكر شركتك في التوسـع نحو أوروبة– وتحتاج إلى مستشار موضوعي من خارج الشركة. يقـدم المستشارون، أولاً وقبـل كل شيء، النصح. لكن نصائحهم ليست بديـلاً عن العمل الأساسي الذي ينبغي أن تقـوم به أنت (أو شركتك). لهذا، قبل التفكير في توظيف مستشار، اطرح على نفسك أربعة أسئلة:

- **هل تفهم بوضوح هدف المشروع؟**

يمتلك العملاء والمستشارون غالباً أفكاراً مختلفة عن الغاية النهائية، وتكـون الأهداف ضبابية في معظـم الأحيان (مثـلاً: «تطوير العمل»). غالباً ما ينجم عن تعيين مستشار دون وجود أهداف محددة خيبة أمل. قبل التعاقد مع مستشارين، أوضح هدف المشروع المقترح وغايته.

- **هل تدعم الإدارة على كامل –تنظيمياً ومادياً– مهمة المستشار؟**

يؤدي عدم تعاون الإدارة العليا مع المستشار إلى فشل ذريع. في أغلب الأحيان، يؤيد مديرو الأقسام الحصول على خدمات استشارية دون دعم كامـل من الإدارة العليا. بخلاف ذلك، قد يفرضـ أفراد الإدارة العليا مستشاريهـم على مديرين متشككين. يهدر عدم التواصل الداخلي وقتاً ومـالاً، ويؤدي إلى جو من عدم الثقة يمكـن أن يؤثر سلباً على المشروع.

ينبغي أن يكون هناك اتفاق على الحاجة إلى العمل مع مستشار خارجي قبل المضي قدماً.

- **متى ينبغي أن ينتهي العقد؟**

الاستفادة من الاستشارات والمصادر الخارجية نشاطان مختلفان تماماً. إدارة مشروع، كما يُطلق على مصدر خارجي عادة، هي عقد طويل الأمد بين الشركة ووكيل خارجي لتولي إدارة عملية مركزية. ينبغي أن يكون التعاقد مع مستشارين محدداً ببداية ونهاية واضحتين. لن يكون حكيماً أو مربحاً توظيف مستشارين لإدارة العمل كله، وهو ما يحدث في عقود غير محددة المدة.

- **هل يمكن لشركتك تقديم الدعم المستمر الضروري بعد إنجاز المشروع؟**

الاستشارات مثل تدريب؛ دون متابعة حثيثة، تصبح جهداً ضائعاً. لضمان استمرار النجاح، راقب البرنامج عن كثب بعد انتهاء الاستشارات.

## العثور على المستشار المناسب

قد تكون هذه مهمة متعبة لأولئك الغرباء عن الصناعة. تقدّم بعض شركات قواعد البيانات والأدلّة، مثل دن وبرادستريت Dun & Bradstreet وغيل Gale للأبحاث، أكثر من 200.000 شركة استشارات. يمكن العثور على العدد نفسه من الشركات في أوروبّة وآسيا. قد تكون هذه المصادر مفيدة لتحديد شركات الاستشارات وفقاً للصناعات التي تخدمها، أو موقعها الجغرافي، أو الخدمات التي تقدمها. تمتلك معظم شركات الاستشارات الكبيرة مكاتب في كل مدينة رئيسة، ولهذا يسهل الاتصال

بها. نحو متزايد، تقوم شركات أصغر حجماً بالإعلان عن خدماتها عبر مواقعها الإلكترونية أو خدمات وساطة مثل إكسبريت ماركتبليس (سوق الخبراء) Expert Marketplace أو مانجمنت كونسلتانت نيتورك (شبكة الاستشارات الإدارية) Management Consultant Network.

## عروض الخدمات

بعد أن تحدّد مرشحين محتملين عدّة، اطلب منهم عروضاً بخدماتهم. عدّ العروض بطاقات زيارة شركات الاستشارات. لا تدفع، تحت أي ظروف، شيئاً مقابل العرض أو تقبل «اتفاقاً ودياً» للحصول على خدمات استشارية. وبرغم عدم وجود نمط ثابت للعروض، إلا أن وثيقة جيدة ينبغي أن توضح وتجيب باختصار على الآتي:

- هل يفهم المستشار المشكلة؟
- هل مقاربة حل المشكلة وأساليبها واضحة ومقنعة؟
- هل يمكن قياس الفوائد؟
- ما مؤهلات الفريق الاستشاري وخبرته؟
- ما المبلغ المطلوب؟

ستمنحك دراسة العرض شعوراً جيداً بمدى توافق المستشار مع شركتك. العروض المكتوبة بلغة متكلفة، ولا تحدد المنتج النهائي عديمة الفائدة، كما يقول طوني أبانتي من مجموعة سي-إس-سي CSC الاستشارية. «ينبغي أن يفهم العملاء بوضوح النتائج المتوقعة والإطار الزمني لتحقيقها».

نادراً مـا يصف المستشارون تفاصيل عملهـم لأشخاص خارج شركاتهم؛ خوفاً من خرق خصوصية عملائهم. يجعل ذلك تدقيق المراجع صعباً - لكنه ضروري برغـم ذلك. اطلب من الشركات التي تقدمـت بعروضها أن تزوّدك بأسماء وأرقام عملاء يعملون على مشروعات تشبه إلى حدٍ كبير ما تقوم به.

## المبلغ المطلوب

بعـد الاتفاق مع العميل، يصبح مبلغ الأتعـاب المطلوب الموضوع الأكثر حساسية لدى المستشارين. تقدم معظم شركات الاستشارات أوراق حساب خدماتها على أساس وحدة العمل، في حين يتم الحصول على مقدم أتعاب لمشروعات طويلة الأمد. قد تبدو المبالغ كبيرة في ظاهرها، لكن الاستشارة الجيـدة تستحق ثمنهـا، خاصة عندما تكون النتائج محـددة بدقة. تقول مارشا ليفن، مستشارة إدارية: «يستغرق وضع معيار بعض الوقت.

لكـن العملية تسمـح للمستشار والعميـل بإنشـاء المقاييس اللازمة لإنجـاز العمـل. العلاقة الماديـة مهمة علـى وجه الخصوص، ويمكن للعميـل تحديـد القيمة الماليـة للمنافع التـي سيحصـل عليها، في حين يعرف المستشار ما سيحصل عليه من ذلك العمل».

## كيف تضمن النجاح

لاتـزال الاستشـارات خدمـة شخصيـة يقدّمهـا أفـراد. نظـراً لأن التوصيـات التي تنم عن ثقافة الشركـة، ربما تكون هي المؤشرات الأكثر دقـة عن توافـق الاستشارات مع شركتـك واحتياجاتها المحـددة. يقول دوغلاس فيرغسون، شريك في مجموعة تخطيط التقانة: «انتقِ مستشاراً بناءً على الانسجام الشخصي مع الشركة.

تستند علاقة عميل-مستشار جيدة في نهاية المطاف على الثقة، حيث يعمل المستشارون بجد لإحداث تغيير في شركة بمرور الوقت. إذا لم يكن هناك توافق شخصي، فلن تكون هناك ثقة أو تغيير». إضافة إلى ذلك، يفشل كثير من المستشارين عندما يتخلى العملاء عن مسؤولياتهم في إدارة العلاقة. تعيّن الشركات الاستشارية دائماً مدير مشروع للإشراف على فريقها - ينبغي أن يحذو العملاء حذوها.

**أسئلة ينبغي طرحها قبل توقيع عقد مع شركة استشارات**

**ما أنواع الأعمال التي كانت الشركة قد نفّذتها ويمكن أن تنطبق على مشكلتك؟** المستشارون خبراء في نقل أفضل الأساليب عبر طيف واسع من الأعمال. برغم ذلك، ستحصل على خدمة أفضل بانتقاء شركات لديها سجل أعمال ناجح في التعامل مع قضايا تواجهها شركتك.

**ما سمعة الشركة في مجتمع الأعمال، خاصة في صناعتك؟** إحدى أكبر الانتقادات الموجهة للشركات الاستشارية هي أنها ترسل حشوداً من حملة شهادة الماجستير لمعرفة صناعة العميل. وجهة النظر الخارجية أساسية لعملية تقديم الاستشارات، لكن الاستعانة بمستشارين لا يعرفون شيئاً عن صناعتك قد يكون خَطِراً.

**من المستشار الرئيس أو قائد المشروع، وما خلفيته وخبرته؟** تتمتع الشركات الاستشارية بسمعة سيئة في «التغرير» بالعملاء: شركاء مثيرون للإعجاب مع وثائق رائعة تدفع العملاء لتوقيع عقود، ثم يظهر مستشارون مبتدئون لتولي العمل.

**ما خلفيات الأعضاء الآخرين في الفريق الاستشاري؟** تقديم الاستشارات عمل مضنٍ: سيقوم أعضاء الفريق المبتدئون بكل أعمال التحليل بإشراف شركاء يتمتعون بالخبرة. إن معرفة أعضاء الفريق المبتدئين يسهم في بناء الثقة والأمان.

**ما الإجراءات المحددة ذات القيمة المضافة التي تستخدمها الشركة في كل عمل؟** يستخدم مستشارو الإستراتيجية عادة تقنيات لقياس رضا العملاء (دراسات العملاء) أكثر مما يلجأ إليها مستشارو العمليات، الذين يطلبون غالباً أموالاً مقابل إجراء تطويرات محددة. على نحو متزايد، يقبل المستشارون الحصول على حصة من عمل العميل بوصفها طريقة للدفع، ويسعون لزيادة قيمة تلك الحصة عبر جهودهم.

**هل يمكن للشركة تقديم تفصيلات عن الأتعاب، تتضمن كل تكاليف أعضاء الفريق إضافة إلى النفقات الإدارية والمكتبية؟** تتعامل الشركات الكبيرة مع نفقات عامة، ولهذا ينبغي أن توزّع تلك النفقات على كل أنشطة الخدمات الاستشارية. برغم ذلك، ينبغي أن يكون لدى العملاء فهم واضح عن النفقات وطريقة ارتباطها بخدمات معينة.

**هل تضمن الشركة عملها؟** ستعمل معظم الشركات الاستشارية لإرضاء العميل، لكن نادراً ما تقدم أياً منها ضمانة كاملة بإعادة الأموال. خلال مرحلة تقديم العرض، تحقق أن المستشارين يحددون ما سيقدّمونه بأكبر دقة ممكنة.

**هـل تقوم الشركة بإجـراء تحليل بعد الانتهاء من العمل؟** تصرّ بعضـ الشركات الاستشاريـة على إجراء تقويم بعـد الانتهاء من كل عمـل. هـذه إشارة علـى أن الشركة تعتنـي بالجودة: تهتـم مثل تلك الشركات بكل وضوح بتقديم خدمة ممتازة.

مـا تأثير تلـك الاستشـارات على نمو شركتـك؟ ينبغـي أن يساعدك المستشارون على إحيـاء عملك. لا تحتاج إلى مساعدة لتحقيق نمو بنسبة 10% - ابتعد عن أي شركة استشارات لا تعود إلا بتحقيق تلك النسبة.

لن تجد تسعـون في المئة من الشركات الاستشاريـة طريقها أبداً إلى صفحـات صُحبة خَطِرة، لأنها ناجحة. برغم ذلك، لا يحمل المستشارون عصـا سحرية، والعملاء ليسوا عاجزين - كل منهم مسؤول عن التحقق أن العلاقـة تحقق النتائج المرجوة. عندما يفشل طرف أو آخر في الوفاء بمسؤولياته، ينبغي إلقاء اللوم على كلا الطرفين.

---

## قراءات إضافية

*Harvard Business School 1999 Career Guide: Management Consulting* edited by L. Neil Hunn (1998, Harvard Business School Press)

*Consultants and Consulting Organizations Directory, 1999 19th Edition* (1998, Gale Research)

*Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin* by James O'Shea and Charles Madigan (1998, Viking Penguin)

*How to Select and Use Management Consultants* (1994, Association of Management Consulting Firms)

# أزمة توظيف؟
# إليك منظومة عمل منسية

ويليام سي. هارجس، الابن

منشـأة غسل الملابس ليسـت المكان الأكثر سحـراً في العالم للعمل. رائحتها كريهة، والحرارة فيها عالية. يوجد في منشأتي نحو 60 موظفاً يقومـون بفـرز ووزن الملابس المتسخة، ثـم غسلها، وتجفيفهـا، وكيها، وطيّهـا. كان العثور على أشخاص لشغل تلك الوظائف في بلدة لا تتعدى نسبة البطالة فيها 2.3% واحداً من أصعب التحديات التي واجهتها. ما ساعدني كان استهداف مجموعة توظيف لا يفكر بها كثير من المديرين - أشخاص معوقون.

كانـت المنشأة التـي أديرها في مرتفعات كولونيـال، فيرجينيا تقدم أدنـى الأجور في شركتنـا. اليوم أصبحت رواتبنـا منافسة، لكن عندما توليـت العمل في 1998 كنا ندفع 5.45 دولارات بالساعة فيما كان أرباب عمـل آخـرون في المنطقة يعرضـون 6.30 دولارات للعمـال العاديين (لا يتمتعون بأي مهارات). كان رقم المبيعات قد ازداد بنسبة 360%.

وضعت إعلانات عمل في صحف محلية، وتلقيت اتصالاً من إداري في برنامج يدعى «فريق ريتشموند للمساعدة في التوظيف». سأل: «هل فكّرت يوماً في توظيف أشخاص معوقين؟». أخبرني أن إدارة خدمات إعادة التأهيل في فيرجينيا تستضيف شهرياً اجتماعات لوكالات من المدينة، والولاية، والمقاطعة حيث يمكن لممثلين عن الصناعات عرض وظائف شاغرة في شركاتهم.

قلت: «ضعني أمامهم»، وفعل ذلك. كانت ردة الفعل جيدة، وبدأت أطلب من موظفي الخدمات الاجتماعية والمرشحين للعمل القدوم إلى المنشأة للقيام بجولة فيها؛ ليأخذوا فكرة عن الأعمال والوظائف. بعد الجولة، كنت أسأل المرشحين عما يعتقدون أن باستطاعتهم القيام به؟

في البداية، ظن كثير من المديرين أنني مجنون لإضافة المزيد من الأشخاص إلى جدول الرواتب، خاصة أشخاصاً قد لا يعملون دواماً كاملاً. أخبرتهم عن التخفيضات الضريبية الاتحادية التي تحصل عليها الشركات إذا عمل لديها معوق 400 ساعة على الأقل. بفضل التخفيضات، استطعت توظيف شخصين براتب شخص واحد. كانت تلك هي الطريقة التي حللت بها المشكلة – لكن بصدق كنت بأمس الحاجة إلى توظيف أشخاص مستعدين لإنجاز العمل.

وظّفت رجلاً على كرسي متحرك. كان معوقاً جسدياً من عنقه إلى الأسفل وقدرته على تحريك يديه محدودة. كان يشعر أن باستطاعته العمل في قسم الملابس المتسخة، يعدّ ويزن المناشف الملوثة.

رافقه موظف الخدمة الاجتماعية المسؤول عنه إلى المكان وعمل معه أسابيع عدة. كان مركزه طاولة محاطة بأكياس غسيل كبيرة تنتهي إلى عربات. في البداية، كانت العربات كبيرة جداً، وكان عليه أن يمدّ يديه إلى الأعلى مما يرهقه. ثم بنى رجال الصيانة منصة لرفعه إلى المستوى المطلوب. أصبح باستطاعته آنذاك وضع المناشف في أكياس.

عندما كان ينتهي من العمل، كان يأتي إلي، أو يذهب إلى مدير المنشأة ويقول: «أريد عملاً أؤديه». كنا نقول: «حسناً، ماذا يمكنك أن تفعل؟». كان يقول: «ذلك الشيء هناك، أظن أن باستطاعتي القيام به». أضحى يعرف الآن ثلاثة أو أربعة أعمال مختلفة. إحدى مهماته، مثلاً، هي فرز أكياس الغسيل. تعود الأكياس عادة إلينا كومة كبيرة متشابكة. لم يكن أحد يتمتع بالصبر لفرزها، لهذا كنا نتخلص منها - بالرغم من أن تكلفة كل منها أربعة سنتات. نوفّر الآن آلاف الدولارات كل شهر بإعادة استخدام الأكياس نفسها.

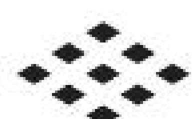
لدينا موظف آخر معوق يجلس في كرسي متحرك يحرّك نفسه من الخصر إلى الأعلى. يعمل على آلة باركود (أرقام) لفرز الملابس ووضعها في سلال، وهو عمل ممتاز لشخص لا يتحرك من مكانه. كنا قد وظّفنا ستة أشخاص معوقين حتى الآن. اثنان منهم يعملان هنا منذ أكثر من سنة، وهي مدة طويلة لأي منشأة. إنهم لا يتأخرون أبداً، ويعملون بجد. كان ذلك قد رفع من معنوياتنا كثيراً.

أتلقى الآن اتصالات كثيرة من وكالات مختلفة. أقمنا مشروعنا الأخير بالتعاون مع وكالة في المقاطعة تدعى «خدمات تشيسترفيلد

للتوظيف». كانوا قد عرضوا تزويدنا بخمس إلى ثمانية موظفين معوقين يعملـون بدوام كامل لطـي المناشف. سندفع لهم مبلغـاً محدداً عن كل منشفة. ستقدّم الوكالة مديراً وتدفع راتبه.

لا يمكننا توظيف كل من يتقدم بطلب. لم تستطع إحدى المرشحات، مثـلاً –امـرأة تعاني إعاقـة سمعيـة– تنسيق أوقات عملهـا مع مترجم الإشارة الذي عيّنته الوكالة لها.

في أثنـاء السنتـين اللتـين أمضيتهمـا في إدارة هـذه المنشـأة، كنت قـد جرّبت كل شـيء – عمالاً سجناء، أشخاصاً يقومـون بأداء خدمات اجتماعيـة، التوظيـف بالاستفادة من دور عبادة محليـة، الضغط على مجلس المدينة لإقرار خط مرور بجانب منشأتي. كان توظيف أشخاص معوقين قـد أحدث فرقاً كبـيراً في استقرارنا ورفـع معنوياتنا. إنه أمر إيجابي بطرق عديدة – خاصة عندما ترى شخصاً يعمل أخيراً.



# استخدام الإنترنت للتوظيف

يستخدم مديرو التوظيف اليوم الإنترنت للعثور على غربلة، وتوظيف المواهب - إضافة إلى أساليب تقليدية مثل شركات البحث وسؤال موظفين حاليين عن مرشحين. لكن بالرغم من أن الإنترنت قد زادت على نحو كبير من مجموعة مرشحيك، إلا أنها تفرض أيضاً تحدّيات فريدة ينبغي التصدي لها.

تُظهر المقالات في هذا القسم كيف تستفيد إلى أقصى حد ممكن من البحث والتوظيف الإلكتروني -سنقدم لك إستراتيجيات عن طريقة الاستفادة من موقع شركتك الإلكتروني لجذب موظفين محتملين يتمتعون بالكفاءة. ستجد أيضاً اقتراحات لاستكشاف طرق غير تقليدية في التوظيف عبر الإنترنت- مثل العثور على مرشحين وإقامة منتديات نقاش إلكترونية تتعلق بالخبرة التي تسعى للحصول عليها.

# توظيف إلكتروني؟
# افعل ذلك كما ينبغي

يشهد التوظيف الإلكتروني ازدهاراً كبيراً. ازداد عدد السير الذاتية المعروضة على الإنترنت من 100.000 في 1995 إلى 2.5 مليون في 1998. في أثناء المدة نفسها، ارتفع عدد المواقع الإلكترونية التي تستضيف طلبات عمل من 500 إلى 20.000، وفقاً لشركة استشارات التوظيف بزنس نيتورك Business Network.

تذهب الشركات إلى حيث يحتشد موظفون محتملون. هناك نحو 2000 رب عمل يعرضون قرابة 35.000 وظيفة في أي وقت على Careers. wsj.com، وهو موقع لعرض وظائف تمتلكه صحيفة ول ستريت، ويعد واحداً من أفضل ثلاثة مواقع في البلاد. بحلول 2003، قدّرت فوريستر Forrester للأبحاث أن 124.000 شركة ستبحث عن موظفين على الإنترنت. إذا كانت شركتك تبحث أصلاً عن موظفين على الإنترنت، فاربت على كتفك: أنت متقدم على الباقين.

هل أنت كذلك؟ يقول طوني لي، رئيس تحرير ومدير عام Careers. wsj.com: «عندما أذهب إلى شركات، وأقول: (هل تستخدمون الإنترنت

للتوظيـف؟)، تقول الأغلبية العظمـى: «نعم». لكن عندمـا أسأل ما الذي يفعلونه؟ يكون الجواب: (آه، نعرض بعض الوظائف على Monster.com)، أو (نضـع إعلانـات في كل صحف الأحد، وتظهر علـى موقعنا الإلكتروني أيضاً). لا يعد ذلك في حقيقة الأمر استخداماً للإنترنت في التوظيف».

تفشـل الشركات التـي تستخدم الإنترنـت كإضافة فقـط لأساليب توظيف ورقية في استغلال قوة الوسيلة الجديدة. يسمح الموقع الإلكتروني للمديريـن بالوصول إلى عدد كبير من المرشحـين المحتملين، بطرق لم تكـن متوافرة في الماضي. يسمـح أيضاً للشركات بتسليـط الضوء على جهودها في التوظيـف، ويميزها عن منافسين عـبر تكتيكات إلكترونية مبتكرة. إليك بعض المعلومات والتحذيرات بهذا الصدد.

## توسيع مجموعة المرشحين

في سـوق العمل الصعب هذا، ينبغي أن تستخدم الشركات الإنترنت للوصـول إلى كل مـن المرشحـين «الإيجابيـين» و«السلبيـين»، كما يقول تيري ويليامـز، متخصص في التوظيف في مجـال التقانة العالية الذي يرأس ت. ويليامـز للاستشـارات. المرشحـون الإيجابيون هـم أولئك الذين يضعـون سيرهم الذاتية على لوحات طالبـي العمل الإلكترونية. يكـوّن المرشحـون السلبيون -موظفـون مؤهلون جيـدون سعداء بالعمل في أماكـن أخرى- مجموعة عمل أكـبر وأكثر جذباً لأرباب العمل. يقول ويليامـز: «بالرغم مـن ذلك، سأقـول: إن 90 إلى 95% من كل شركات التقانـة العالية تفشل في وضع إستراتيجية سابقة فاعلة للاستفادة من مواقعها الإلكترونية».

للوصول إلى مرشحين سلبيين، يقترح ويليامز تأهيل فريق متخصص بتلك المهمة. يقول: «عيّن عدداً من الأشخاص في الموارد البشرية، وأبعدهم عن العملاء - لا سير ذاتية يعالجونها، ولا مرشحين يقابلونهم. اجعلهم يقومون بدراسات ديمغرافية عن أنواع الأشخاص الذين ترغب في توظيفهم». بعد الحصول على البيانات، يمكن لفريق التوظيف الإلكتروني البحث في مواقع إلكترونية يتردد عليها مرشحون محتملون.

**إذا كانت شركتك توظف عبر الإنترنت،**

**فستكون متقدماً على غيرك. هل أنت كذلك؟**

إذا كانت شركتك بحاجة إلى مبرمجي جافا، مثلاً، ففكّر في أعمارهم المحتملة وما يفضّلونه. تتراوح أعمار معظمهم بين 22 و29 سنة، ويتصفحون الإنترنت بكثافة. من المحتمل أن يزوروا مواقع عدّة بحثاً عن معلومات عن جافا - JavaWorld.com، صحيفة مطور جافا (www.javadeveloperjournal.com)، وGamelan.com. قد يتفقّدون CMPnet.com لمعرفة أخبار التقانة، CNet.com لمعلومات تفصيلية عن التقانة، Tunes.com لتحميل وشراء موسيقا، ESPN.com لمعرفة أنباء الرياضة، وCNN.com للاطلاع على الأخبار. تقبل كل تلك المواقع الإلكترونية وضع إعلانات - لكن ليست هناك شركات كثيرة تعلن عن فرص عمل عليها.

## استفد من أفضل المصادر

حتى في عصر الإنترنت دوت-كوم dot-com، لاتزال بعض الشركات تفشل في ذكر فرص العمل أو إجراءات تقديم الطلبات على مواقعها الإلكترونية. (مثال: شركة كوكاكولا Coca-Cola). يقول لي: «يشير ذلك فعلاً إلى التطور التقاني للشركات. تكافح الكثير من الشركات للاستفادة إلى أقصى حدٍ ممكن من الإنترنت في عملية التوظيف. إنه ليس شيئاً سهلاً».

أحد الدروس التي ستتعلمها مبكراً: وحده إدراج فرص العمل على موقع شركتك الإلكتروني أو لوحات إعلانية تجارية كبيرة، مثل Monster.com، أو CareerMosaic.com. أو Career-Patch.com. لن يجعلك تحصل على المرشحين المناسبين بسرعة كافية - أو توظفهم أصلاً. يقول ويليامز: «قواعد البيانات الكبيرة تلك مثل محيط». إحدى الطرق لإحداث فرق كبير هي باستهداف بركة أصغر. يركز عدد متزايد من المواقع الإلكترونية على أنواع معينة من الوظائف في مواقع محددة. يقدّم Careers.wsj.com نفسه، مثلاً، على أنه الموقع رقم واحد للحصول على مديرين من المستوى المتوسط وأعلى.

وفيما يتعلق بالفريق الفني، هناك ميزة أخرى للإنترنت مفيدة لكن غالباً ما يتم تجاهلها: يوزنت Usenet. يوزنت نظام عالمي لمجموعات الدردشة يوازي الإنترنت، ويمكن أن تكون لوحات إعلاناتها دقيقة للغاية فيما يتعلق بواجبات العمل ومكانه. مثلاً، لا تقدم (fl.jobs.computers.programming) سوى فرص عمل لمبرمجي

الحواسيب في فلوريدا. يضمن منسّق أن تتوافق طلبات العمل مع معيار الموقع. فيما يخص شركات التقانة العالية على وجه الخصوص، هناك فائدة أخرى لعرض فرص العمل على يوزنت هي أنها تجذب تاريخياً المهتمين بها. يلاحظ لوغان روتس، مدير شركة إنتاج الرسوم التصويرية الرقمية إنروت إميجنغ Enroute Imaging: «أي مغفّل يعرف طريقة استخدام المتصفح يمكن أن يصل إلى موقعك الإلكتروني، لكن الوصول إلى يوزنت يتطلب بعض الخبرة». (لم يعد الأمر صعباً كما كان سابقاً، بأي حال. توفر شركات خدمات استضافة المواقع مثل Intellines.com دخول مستخدمين مقابل رسم مالي).

## ميّز نفسك

يخرج أرباب العمل بأفكار ذكية عن استخدامات الإنترنت لتمييز أنفسهم عن المنافسين. تربط بعض الشركات موقعي Datamasters.com وRelonetworks.com بمواقعها الإلكترونية مباشرة، وتسمح من ثم لمرشحين محتملين في مناطق أخرى بمقارنة تكاليف المعيشة وتقدير نفقات الانتقال إلى مكان آخر. تعرض بعض الشركات الأخرى فرص عمل على مواقعها الإلكترونية. تعرض كاتربلر Caterpillar نموذجاً لطلب عمل يمكن تعبئته عبر موقعها الإلكتروني (www.cat.com) ويشجع طالبي العمل على تقديم معلومات محددة عنهم بدلاً من كتابة، وطباعة وإرسال سيرة ذاتية عبر البريد الإلكتروني. يسمح النموذج أيضاً لشركة كات بتحديد المعلومات التي تريدها من طالبي

العمل، بتخصيص حقل، مثلاً، لـ «مهارات تقنية، أو تصنيعية، أو تتعلق بالحاسوب». يرتبط بصفحة تقديم السيرة الذاتية عادة قائمة من المواقع المتوافرة في كات، مصنفة حسب المكان، والوظيفة، والقسم.

**إبقاء التوظيف الإلكتروني في إطاره الصحيح**

هناك الكثير من المواقع المخصصة لسير طالبي العمل الذاتية أو الفرص التي يعرضها أرباب العمل، ولهذا فإن الإنترنت هو المكان الذي تتطلع إليه عندما تبحث عن موظفين، صحيح؟

ليس بالضرورة. يعدّ شكل انخفاض الكمية والجودة لمعلومات التوظيف على الإنترنت الجانب السلبي من الموقف الحالي بشأن التوظيف إلكترونياً.

**الكمية**

بالرغم من أن 2.5 مليون سيرة ذاتية -الرقم الذي يُقال: إنه معروض إلكترونياً اليوم- قد يبدو رقماً كبيراً، إلا أنه جزء صغير من 140 مليون شخص يكونّون قوة العمل الأمريكية. تقدّر شركة أوديسي Odyssey لأبحاث التسويق، في سان فرانسيسكو، أن 12% فقط من 102 مليون أسرة في الولايات المتحدة فيها شخص كان قد بحث عن عمل عبر الإنترنت. يقول طوني لي من Careers.wsj.com: «السبب الذي يجعلك تسمع عن التوظيف الإلكتروني هو أن اللاعبين في هذا المجال يشترون إعلانات كبيرة.

يحب الناس أن يتوقعوا الطريقة التي ستتغير بها الأمور، ويشيرون إلى الأشخاص الذين يبنون علامات تجارية هناك.

لكن الأمر لا يختلف عن التجارة الإلكترونية؛ وإذا ألقيت نظرة على مبيعات التجزئة إلكترونياً، فستجد أنها لا تزال تكوّن نسبة صغيرة جداً من إجمالي المبيعات».

سينمو التوظيف الإلكتروني بالتأكيد، لكن معظم أعمال التوظيف الآن تتم في مكان آخر. تقدّر فوريستر Forrester للأبحاث أن 15.000 فقط من كل الشركات الأمريكية توظف إلكترونياً حالياً، ولا يتجاوز معدل إنفاق الشركة على ذلك 7000 دولار سنوياً.

**الجودة**

الإنترنت غير انتقائية؛ لأن معظم الناس يستخدمونها. عروض العمل التي تقدمها متوافرة للجميع، بغض النظر عن المؤهلات أو الموقع. يقول لوغان روتس، مدير شركة الرسوم التصويرية إنروت إيمجنغ Enroute Imaging: «الإنترنت نظام بث؛ تنشر شبكة كبيرة، ومن يعرف ماذا ستصطاد. بعضها رائع، وبعضها سيئ. ليست هناك ضمانة أن تزوّدني Monster.com بأي شيء عدا إضاعة ساعات كثيرة في تدقيق سير ذاتية لا تناسبني».

أفضل مصدر للعثور على أشخاص جيدين لشركتك، كما يظن روبرتس، هو الطريقة قديمة الطراز: مرشحون عن طريق موظفين حاليين. يوافق تيري ويليامز: «لا يزال المصدر رقم واحد هو ترشيحات الموظفين. ينبغي أن تستخدم الإنترنت لتعزيز تلك الطريقة».

كيـف؟ يوصـي ويليامز بنشر إعلانات عن فرص العمل المتوافرة في شركتك على موقعها الإلكتروني - ثم التحقق أن الموظفين الحاليين يتابعون احتياجات التوظيف. يفضّل روبرتس رسائل البريد الإلكتروني غير المعقدة. يقول: «يعد نقل الأخبار شفاهاً شيئاً يشبه البريد الإلكتروني، وليس الإنترنت».

في وادي السليكون، «عالم مهندسي الحواسيب صغير بما يكفي، وإذا كنت تعرف هؤلاء الأشخاص، يمكنك العثور على ما تريده. والطريقة التي تفعل بها ذلك هي البريد الإلكتروني».

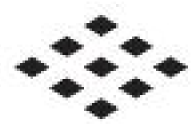
جائزة الإبداع في التوظيف الإلكتروني ربما تذهب إلى دي-في-سي-آي DVCi للتقانات، وهي وكالة تسويق تقانة معلومات في مدينة نيويورك، التي وضعت آلة تصوير مرتبطة بالإنترنت في مكاتبها في تشرين الأول الماضي من أجل الحصول على موظفين محتملين. تعرض آلة التصوير، المرتبطة بموقع www.recruitcam.com، كيف تبدو مكاتب دي-في-سي-آي بالضبط وكيف يتفاعل موظفوها مع بعضهم. يقول نائب الرئيس ومدير المحاسبة حاييم آرياف: «لدينا مكتب ومكان رائع مسلٍّ حقاً. فكّرنا: (لماذا لا نحاول الاستفادة من ذلك؟) أظن أن الكثير من شركات الإنترنت الناشئة تلك تعمل في أماكن ضيقة أو مكاتب مؤقتة».

كانت ردة الفعل مذهلة، كما قال آرياف: يزور الموقع 40 إلى 50 شخصاً يومياً، بمعدل وسطي، وشاهد موظفان حالياً ما تبثه آلة

التصوير في أثناء مفاوضاتهما مع دي-في-سي-آي. يقول آرياف: «كان أحد أسباب عملها [مصممتنا الجديدة] معنا هو آلة التصوير، وقد قالت: إنها أظهرت أننا مبدعون».

ينبغي أن تبيع مهارات عبر شركتك، وطريقة فعل ذلك هي الإنترنت. كانت اللعبة كلها قد انتقلت إلى المواقع الإلكترونية».

قد تكون أو لا تكون آلة تصوير الإنترنت لك - لكن إذا كانت شركتك بطيئة، ينبغي أن تتحرك بسرعة. يقول تيري ويليامز: «كانت لعبة التوظيف قد أصبحت لعبة تسويق».



# العثور على مواهب عبر الإنترنت

**باتريشيا ناكاشي**

هنـــاك قول مأثور: الأشخاص هم أهم أصول شركتنا. هناك حقيقة قديمة: إنهم الأصول الأكثر أهمية مادمنا لم نضطر لخفض التكاليف، وعندهـــا سنسرّح علـــى مضض 10% أو 20% من قوتنـــا العاملة. هناك حقيقـــة جديدة: آه، ربما كنا نخفض عدد موظفينا أكثر من اللازم - يا للهول! سوق العمل صعبة جداً، وإذا كنا جادين بشأن إستراتيجية النمو هذه، ينبغـــي أن نعثر على بعض الأشخاص الأذكيـــاء والموهوبين، وربما من الخارج. لا عجـــب أن توظيف أشخاص أفضل على نحو أسرع وكلفة أقل عبر الإنترنت قد بدأ ينتشر في عالم الشركات.

تختـــبر آلاف الشـــركات التوظيـــف الإلكـــتروني، وكانـــت بعضها قد دمجتـــه كامـــلاً في إستراتيجيتها للمـــوارد البشرية. تعرضـــ غود غايز! Good Guys!، وهـــي شركـــة إلكترونيات تبيع بالتجزئـــة تتخذ من سان فرانسيسكو مقراً لها، كل الوظائف الشاغرة لديها على الإنترنت وتعثر الآن علـــى أكـــثر من ثُلـــث عمالها الجدد عـــبر تلك الوسيلـــة. كانت غود

غايز! وشركات رائدة أخرى قد اكتشفت شيئاً مهماً: يتصفح عدد كبير من طالبي العمل الإنترنت، ويبحثون عن فرص - حدّدت دراسة قامت بها شركة التوظيف دريك بيم مورين Drake Beam Morin نسبة هؤلاء أنها 19 من كل طالبي العمل- وليس مفاجئاً نظراً لطبيعة مستخدمي الإنترنت أن يكون طالبو العمل هؤلاء يتمتعون بكفاءات عالية.

يوافق العاملون في مجال التوظيف الإلكتروني على أن الإنترنت أكثر فائدة في العثور على نوعين من مرشحي العمل: الطلاب الجامعيون لوظائف سهلة وموسمية؛ والمهنيين، خاصة أولئك الذين يتمتعون بمهارات يصعب العثور عليها. لكن تنوع فرص العمل التي يتم عرضها على الإنترنت يتسع بسرعة. على مونستر بورد Monster Board، وهي واحدة من أكبر شركات خدمات التوظيف التجاري، كانت فرص العمل غير التقنية، بما فيها تلك التي تتعلق بالخدمة الصحية، والمالية، والمبيعات، والتسويق، قد ارتفعت من 10% إلى 45% من كل العروض في أثناء السنوات الثلاث الماضية. كان نطاق الرواتب لفرص العمل المعروضة قد اتسع على نحو كبير، ويبدأ من 25.000 دولار سنوياً لأعمال إدارية سهلة إلى ما يقرب من ستة أرقام لمديرين محوريين ومهندسين يتمتعون بالخبرة.

بالمختصر، قد يكون انخراط الشركات بفاعلية في التوظيف الإلكتروني خطوة على طريق تحقيق أفضلية متميزة في المعركة العالمية على رأس المال الفكري. إذا لم تكن شركتك قد بدأت بعد تصفح الإنترنت للحصول على الفريق الذي تحتاج إليه، فقد حان الوقت لتبدأ بذلك. إليك الكيفية:

## استفد إلى أقصى حدٍ ممكن من موقع شركتك الإلكتروني

هذه الأيام، المواقع الإلكترونية للشركات كثيرة جداً، لكن بعضاً منها فقط هو الذي يتم الاستفادة منه إلى أقصى حدٍ ممكن. في التوظيف، لا ينبغي استخدام موقع شركتك الإلكتروني لعرض فرص العمل فقط، وإنما لتسويق الشركة لموظفين محتملين وقبول طلبات العمل. بنى إيرك لين، مدير سليكون غرافيكس Silicon Graphics لخدمات التوظيف العالمية، قسم فرص العمل في موقع شركته الإلكتروني مع الأخذ في الحسبان خمسة عناصر تصميم: النصوص (ما الذي يسعى الموقع إلى تحقيقه)، والمحتوى، وسهولة التصفّح، والوظائف (ما الأدوات المقدّمة للمستخدم)، والجذب (طرق جذب المستخدمين إلى الموقع). إن العنصرين الأخيرين هما اللذان يميزان حقاً موقعاً إلكترونياً.

فيما يتعلق بالوظائف، يعرض موقع سليكون غرافيكس الإلكتروني (www.sgi.com) أداة مفيدة تدعى «بناء السيرة الذاتية» لتسهيل عملية تقديم طلبات العمل. تسمح الأداة للمرشحين بتقديم سيرهم الذاتية، إما بملء نموذج إلكتروني أو نسخ ملف سيرة ذاتية إلكتروني جاهز في النموذج نفسه. يتم إرسال تلك السير الذاتية عبر البريد الإلكتروني إلى مسؤولين عن التوظيف في سليكون غرافيكس إذا كانت توافق المؤهلات المطلوبة لفرص عمل متوافرة. يتم تخزينها أيضاً في قاعدة بيانات لسنتين (أو مدة أطول لوظائف تقنية معينة) بحيث يمكن أخذها في الحسبان عند ظهور فرص عمل في المستقبل. ميزة

إضافيــة لطالب العمل: يمكن إرسال السيرة الذاتيــة الإلكترونية أيضاً إلى شركات أخرى.

إن بنــاء موقع توظيف إلكـتروني، يستطيــع المستخدمون «تصفحه» والعثور بسهولة على الفرص التي يبحثون عنها، فنٌ أكثر من كونه علماً. يقول لين: «ينبغي أن نضيف قيمة إلى التفاعلات وأن يكون الأثر المترتب جيــداً». مثلاً، لا يقدم قسم «رابط الكلية» على موقع سليكون غرافيكس الأسئلــة التــي تواجه مرشحــاً في مقابلة للعمل في الشركــة فقط، وإنما أسئلــة يمكن أن تُطرح عليه في مقابلات في مايكروسوفت وإنتل، إضافة إلى إجابات محتملة. يمكن أن يضيف طلاب إلى الموقع أسئلة تم طرحها عليهــم في مقابلات عمــل. تسمــح أداة تعديل-تكلفة-المعيشة للطلاب بمقارنة القوة الشرائية للرواتب في مدن مختلفة.

إذاً، إلى أي حــدٍ موقــع سليكون غرافيكس مفيــد؟ إنه مثير للانتباه في واقــع الأمر نظراً للنجاح الــذي يحققه. تقول الشركة: إنها تعثر الآن على 20% إلى 30% من الموظفين الجدد عبر الإنترنت، ارتفاعاً من 5% فقط قبل سنة.

## جرّب خدمات مواقع توفير فرص العمل

إذا كانت تكلفة بناء موقــع إلكتروني متطور كبيرة، أو كنت ببساطة تريــد توسيــع إمكانية وصولــك لأشخاص قد لا يــزورون موقعك عادة، فألــق نظرة على بعض مواقع توفير فرصــ العمل على الإنترنت. يهيمن

بعض مقدّمي الخدمة، مثل كارير-موزاييك (www.careermosaic.com) ومونستر (www.monster.com)، على الصناعة. لكن هناك بالفعل مئات المواقع الأخرى، تقدم خدمات متميزة ومحدودة مثل showbizjobs.com (يفسّر الاسم كل شيء) أو coolworks.com (وظائف ممتعة، مثلاً، على متن قوارب نزهة أو منتجعات) وتفصيلات إلكترونية لوظائف معروضة في إصدارات تجارية وأكاديمية.

**تجد بعض الشركات الآن**
**ثُلث موظفيها الجدد على الإنترنت.**

تكلفة استخدام خدمة عرض فرص عمل على الإنترنت معقولة. عموماً، يحصل مزوّدو تلك الخدمة من الشركات على أموال لقاء عرض فرص عمل على مواقعها، لكنها تسمح للمستخدمين بتصفحها مجاناً. لكن في حين قد يكلف إعلان مطبوع مئات الدولارات لعرضه في عطلة نهاية أسبوع واحدة في إحدى الصحف، لا تطلب كارير-موزاييك سوى 150 دولاراً فقط لعرض فرصة عمل على موقعها طوال 30 يوماً. وكلما كان عدد فرص العمل التي تعرضها أكبر، كانت الأسعار أفضل. مثلاً، إذا عرضت أكثر من 1000 وظيفة مع كارير- موزاييك، فسيكون السعر 8 دولارات لكل وظيفة. تقول تيريزا تولر، مديرة التوظيف والفريق الإداري في غود غايز!: إنها تتلقى ما معدله 50 إلى 60 اتصالاً لكل فرصة عمل تعرضها على موقعها الإلكتروني. حتى مع معدلات استجابة أقل بكثير من تلك، تبقى تكلفة الإعلان عن وظيفة واحدة على الإنترنت أقل من وسائل إعلان أخرى.

من مــزوّدي الخدمة الكبــار، يمكن للشركات أن تشــتري عدداً من الخدمــات غير عرض فرص العمل فقط. تتضمن تلك الخدمات عرض معلومات عن صاحب العمل على الموقع الإلكتروني، التي يمكن أن تصبح بديــلاً عن موقــع الشركة الإلكــتروني (50% فقط من عمــلاء كارير- موزاييــك لديهم روابط إلى مواقعهم الإلكترونية)، رايات إعلانية على الصفحــة الرئيســة للموقع، «منــازل مفتوحة» (حُــزم خدمات تتضمن رايات إعلانية، معلومات عــن الشركة، وفرص عمل)، وربط مع قواعد بيانات السير الذاتية لدى مزوّد الخدمة.

إذا كان مــن تسعــى لتوظيفهــم طلاباً جامعيــين، ينبغــي أن تتفقّد جوبتراك (www.jobtrak.com)، وهو موقع يعرض فرص عمل للطلاب والخريجين الجدد من أكثر من 500 كلية في البلاد. لعرض فرص عمل، يدفع أصحاب العمل رسماً تتقاسمه جوبتراك والكليات. يمتلك أصحاب العمــل خيار توجيــه الفرص الموجودة لديهم نحــو مجموعة محددة من الكليــات مثل تلك الموجودة في شرقي الولايات المتحدة. يحصل الطلاب والخريجــون الجدد على كلمــات سر لرؤية فرص العمــل المتوافرة التي تتناسب ودراستهم.

لا ينبغي أن تكون شركتك متطورة تقنياً للغاية أو حتى لديها ارتباط بالإنترنت لتستفيد من تلك الخدمات. كانت شركة ولف دينابولي Wolff Dinapoli، صاحبة امتياز فنادق هلتون Hilton في جنوبي كاليفورنيا، قد استخدمت جوبتراك لملء 20 شاغراً لوظيفة أمينة سر مدير، معظمهن خريجــات معاهد متخصصــة. أرسلت الشركة فرص العمل المتوافرة

لديها إلى جوبتراك وتلقت الطلبات عبر الفاكس. تقول كيث ولف، مدير عـام ولف دينابولي: «لم نوقع عقداً مع جوبتراك؛ لأنها موقع إلكتروني. كانت تشبه شخصاً يمكن أن يساعدنا في التوظيف: خريجات جامعيات يمتلكن مهارات في استخدام الحاسوب».

حـدّد مواقـع عرض فرص العمـل التي تناسـب احتياجاتك بأفضل مـا يمكن، وقومّها استنـاداً إلى معايير التصميـم الخمسة نفسها التي استخدمها لين لبنـاء موقع سليكون غرافيكس الإلكتروني. من الصعب مقارنة أحجام ونسب الإقبال على مواقع مختلفة؛ لأنها تستخدم أساساً مقاييس مختلفة. لكن اطـرح أسئلة عـن الإعلانات التـي تستخدمها لجذب مستخدمين إلى مواقعها، عدد الفرص التي تعرضها، والمدة التي تبقى بها فرص العمـل معروضة على الموقع. مثلاً، لجذب مستخدمين، تعرض مونستر رايـات إعلانية على محـركات البحـث الرئيسة، تبث إعلانات إذاعية، وقد بدأت استخدام إعلانات طرقية. ترفض تيلينغلي Tellingly، وهي صحيفة كبرى تستفيد من إعلانات فرص العمل، عرض إعلانات عن مواقع تلك الخدمات.

## استكشف مقاربات غير تقليدية للتوظيف عبر الإنترنت

بالنسبـة لاحتياجـات توظيـف خاصـة أو أعمـال تتطلـب مهارات تخصصيـة، جرّب بعض المقاربات المبتكرة للتوظيف الإلكتروني. مثلاً، يمكنـك تصفّـح يوزنـت Usenet – مجموعـة من لوحـات الإعلانات الإلكترونية، التي يُشار إليها غالباً بالطرق الخلفية للإنترنت – لتحديد

منتديات على علاقة بالخبرة المحددة التي تسعى للحصول عليها. قد يكون المشاركون في النقاش مرشحين محتملين أو ربما يزودونك بإرشادات جيدة. يقول لين من سليكون غرافيكس: «قد لا نوظف سوى 5% فقط من موظفينا الجدد بهذه الطريقة، لكن دقتنا عالية جداً». على أي حال، تحقق من الحفاظ على آداب الفضاء الإلكتروني: للتخفيف من التطفّل التجاري على منتديات الشبكة المفتوحة، لا تستخدم هذه المقاربة إلا على نحو انتقائي.

يمكنك أيضاً عرض فرص عمل أو إنشاء روابط مع مواقع إلكترونية أخرى تشهد زيارات مكثّفة، خاصة من قبل المهنيين الذين ترغب في توظيفهم. مثلاً، لتوظيف عامل تخزين مؤقت في عيد الميلاد، أنشأت غود غايز! رابطاً مع موقع إلكتروني شهير لمحطة تلفاز محلية، كرون KRON.

**ترفض تيلينغلي Tellingly، الصحيفة نشر إعلانات عن مواقع عرض فرص العمل الإلكترونية.**

يمكن أن تبحث عبر بعض مصارف السير الذاتية على الإنترنت، بما فيها تلك التي تديرها مواقع عرض فرص العمل التجارية. كانت مونستر قد طوّرت محرك بحث لأصحاب العمل يدعى «كرويتر» Cruiter يفتّش باستمرار في مصرفها للسير الذاتية عن مرشحين يتمتعون بالمؤهلات المطلوبة لأعمال مختلفة.

حتى الآن، لا تملأ معظم الشركات شواغر القيادة العليا باللجوء إلى الإنترنت. يورد جون كارتر، شريك في شركة البحث عن مديرين

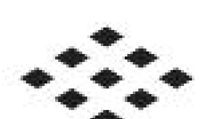
إيغون زيندر Egon Zehnder، ثلاثة أسباب. أولاً، لا ترغب الشركات غالباً في نشر إعلان تقول فيها: إنها تبحث عن مرشح لملء منصب مهم شاغر. ثانياً، الأشخاص الذين يمكن أن يشغلوا مناصب قيادية يكونون عادة ناجحين جداً، وليسوا طالبي عمل إيجابيين. أخيراً، يرغب هؤلاء الأفراد في أن يتم توظيفهم بطريقة شخصية، وليس عبر حاسوب.

بالرغم من ذلك، حتى فيما يتعلق بوظائف الإدارة العليا، يمكن للإنترنت أن يسهّل ويسرّع عملية التوظيف. على نحو أساسي، يمكن إرسال السير الذاتية والمراسلات إلكترونياً. لكن إضافة إلى ذلك، تستطيع شركات البحث أن تحدّد بسرعة الشركات التي يمكن أن تقدم مصدراً محتملاً لمرشحين، وبالعكس يمكن للمرشحين إجراء بحث سريع عن أصحاب العمل المحتملين. يصف جون كارتر سيناريو شائعاً: «في اللحظة التي أذكر فيها اسم عميلي لمرشح محتمل، يحصل على معلومات عن الشركة قبل أن أُنهي كلامي. يمكنه بسرعة أن يقوّم الشركة ويقول لي إن كان مهتماً أم لا». بعد أن أصبح الحصول على معلومات وفيرة أمراً أكثر سهولة، أضحى المرشحون أيضاً أكثر استعداداً للمقابلات.

ما الذي يحمله المستقبل للتوظيف الإلكتروني؟ سيستمر في النمو على نحو كبير، يجذب المزيد من الشركات، ويلبي طيفاً أوسع من احتياجات التوظيف. تتوقع فوريستر للأبحاث أن تتضاعف عوائد التوظيف الإلكتروني من 4 ملايين دولار في 1996 إلى 8 ملايين دولار في 1997، ثم تقفز إلى ما يقرب من 52 مليون دولار في 1998. توقّع التقدم

على جبهات عدّة: محركات بحث أكثر تطوراً للتوفيق بين السير الذاتية والمؤهلات المطلوبة للعمل، واستخدام الإنترنت لغربلة المقابلات، وصفحات إلكترونية شخصية.

كما كانت قد فعلت مع أسواق أخرى، ستطوّر الإنترنت على نحو أساسي فاعلية أسواق العمل. لكن مثلما لم يؤدِ تزايد استخدام أجهزة الفاكس إلى نهاية البريد العادي، لن يحل التوظيف الإلكتروني محل الإعلانات المطبوعة ومحركات البحث. بدلاً من ذلك، ستعتمد الشركات الذكية على نحو متزايد مقاربة انتقائية هادفة للتوظيف، وتستخدم كل وسيلة ممكنة لتحقيق أهدافها.



# المسهمون

- مايكل هاترسلي يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.
- ميليسا رافوني رئيسة شركة تنمية الأصول البشرية وProfessionalSkills.com في بوسطن. متخصصة في التنمية المؤسساتية، التدريب العملي، وتطوير الإدارة.
- هيذر سي. ليستون تكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.
- ديفيد ستوفر يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.
- إدوارد برويت يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.
- ليز سمبسون مؤلفة تسعة كتب، منها العمل من القلب: دليل عملي لتحب ما تفعله لتكسب عيشك. (دار راندوم Random, 1999).
- كريستين د. ساندبرغ محررة تنفيذية في مجلة هارفارد لإدارة أعمال Business School وتكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.

- ستيفـن ج. نيلسـون مؤلف قادة في محنة: الصـوت الأخلاقي لعمداء الكليات (بيرغن وغارفي Bergin & Garvey, 2000).

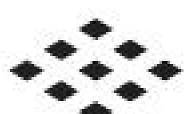
- سكوت د. أنطوني شريك في إينوسايت Innosight.

- كلايتـون إم. كريستنسـن أستاذ في كلية روبـرت وجين سيزك لإدارة الأعمـال في هارفارد ومؤلف كتب عدّة. أسهـم أيضاً مع مايكل إي. راينـور في تأليف حلول إبداعية: تحقيق نمو ناجح ومستدام (إتش-ب-إس HBS, 2003)

- توم رودنهاوزر يكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.

- ويليام سي. هارغيز، الابن المدير العام لخدمات كوين Coyne للنسيج، وهي شركة خدمات غسيل وطنية تتخذ من سيراكوز، نيويورك مقراً لها.

- باتريشيا ناكاشي تكتب لمجلة هارفارد مانجمنت أبديت Management Update.



## سلسلة كتب هارفارد
## الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفـارد الورقية الخاصة بالأعمـال التجارية التفكير الأمثل لأحـدث ما توصل إليه قـادة الفكر في العالم والباحثون والمديـرون في مجال الإدارة. صممـت هذه الكتب من أجـل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفـكار في إحداث تغيير في العمـل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيـد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

| | |
|---|---|
| Harvard Business Review on **Developing Leaders** | 5003 |
| Harvard Business Review on **Doing Business in China** | 6387 |
| Harvard Business Review on **Effective Communication** | 1437 |
| Harvard Business Review on **Entrepreneurship** | 9105 |
| Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People** | 5564 |
| Harvard Business Review on **Innovation** | 6145 |
| Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise** | 130X |
| Harvard Business Review on **Knowledge Management** | 8818 |
| Harvard Business Review on **Leadership** | 8834 |
| Harvard Business Review on **Leadership at the Top** | 2756 |
| Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World** | 5011 |
| Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times** | 1806 |
| Harvard Business Review on **Managing Diversity** | 7001 |
| Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries** | 1828 |
| Harvard Business Review on **Managing People** | 9075 |
| Harvard Business Review on **Managing Projects** | 6395 |
| Harvard Business Review on **Managing the Value Chain** | 2344 |
| Harvard Business Review on **Managing Uncertainty** | 9083 |
| Harvard Business Review on **Managing Your Career** | 1318 |
| Harvard Business Review on **Marketing** | 8040 |
| Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance** | 8826 |
| Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions** | 5556 |
| Harvard Business Review on **Mind of the Leader** | 6409 |
| Harvard Business Review on **Motivating People** | 1326 |
| Harvard Business Review on **Negotiation** | 2360 |
| Harvard Business Review on **Nonprofits** | 9091 |
| Harvard Business Review on **Organizational Learning** | 6153 |
| Harvard Business Review on **Strategic Alliances** | 1334 |
| Harvard Business Review on **Strategies for Growth** | 8850 |
| Harvard Business Review on **Teams That Succeed** | 502X |
| Harvard Business Review on **Turnarounds** | 6366 |
| Harvard Business Review on **What Makes a Leader** | 6374 |
| Harvard Business Review on **Work and Life Balance** | 3286 |

## سلسلة كتب هارفارد
## الأساسية للأعمال التجارية

في عـالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مـكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلـة كتـب هارفارد الأساسيـة التجارية تفي بالغرض. تقـدم هذه الكتب المختصـرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقـراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهـم، سواء كنت مديـراً حديث العهد بالإدارة مهتمـاً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديـراً تنفيذياً متمرسـاً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فـإن هذه الكتب المكرسة لإيجـاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، والماعـات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

| | |
|---|---|
| Harvard Business Essentials: **Negotiation** | 1113 |
| Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation** | 1121 |
| Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition** | 8741 |
| Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People** | 875X |
| Harvard Business Essentials: **Finance for Managers** | 8768 |
| Harvard Business Essentials: **Business Communication** | 113X |
| Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)** | 2896 |
| Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small** | 3213 |
| Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge** | 290X |
| Harvard Business Essentials: **Entrepreneur's Toolkit** | 4368 |
| Harvard Business Essentials: **Coaching and Mentoring** | 435X |
| Harvard Business Essentials: **Crisis Management** | 4376 |
| Harvard Business Essentials: **Time Management** | 6336 |
| Harvard Business Essentials: **Power, Influence, and Persuasion** | 631X |
| Harvard Business Essentials: **Strategy** | 6328 |

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية.

وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

| | |
|---|---|
| The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact** | 3477 |
| The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want** | 3469 |
| The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate** | 3493 |
| The Results-Driven Manager: **Teams That Click** | 3507 |
| The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships** | 3485 |
| The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People** | 6344 |
| The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time** | 6352 |
| The Results-Driven Manager: **Getting People on Board** | 6360 |
| The Results-Driven Manager: **Motivating People for Improved Performance** | 7790 |
| The Results-Driven Manager: **Becoming an Effective Leader** | 7804 |
| The Results-Driven Manager: **Managing Change to Reduce Resistance** | 7812 |
| The Results-Driven Manager: **Hiring Smart for Competitive Advantage** | 9726 |
| The Results-Driven Manager: **Retaining Your Best People** | 9734 |
| The Results-Driven Manager: **Business Etiquette for the New Workplace** | 9742 |

## معضلات الإدارة

## عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من

## صفحات كتب هارفارد التجارية

كـم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجـأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرضـ لتحدٍ إداري قاسٍ؟ هـذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضــلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشـكلات الإدارية صيغت بأسلـوب آسر بغية مد يد العون للمديريـن كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

| | |
|---|---|
| Management Dilemmas: **When Change Comes Undone** | 5038 |
| Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly** | 5046 |
| Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield** | 290X |
| Management Dilemmas: **When People Are the Problem** | 7138 |
| Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls** | 712X |